COME DIVENTARE UN COMUNICATORE ECCEZIONALE

BOMPIANI

DALE CARNEGIE

Il libro

Come diventare un comunicatore eccezionale

Oggi la comunicazione è un fattore determinante per il nostro successo: che tu sia un accademico, un politico, uno studente o un impiegato la chiave della tua riuscita sta nella capacità di esprimere le tue idee, presentare le tue opinioni con efficacia. Anche nella tua quotidianità. Se riesci a comunicare con intensità ed entusiasmo, puoi trasformare una riunione noiosa in un incontro proficuo e stimolante, puoi riuscire a motivare i colleghi a rispettare le scadenze e ad andare oltre i traguardi previsti. A chi non capita di essere frainteso o di sentire che il discorso appena fatto non è stato convincente? La prima lezione che Dale Carnegie ci dà è che la comunicazione è una strada a doppio senso cioè se vuoi parlare in modo persuasivo il punto di partenza è osservare bene chi hai di fronte e tarare il discorso su quel che vedi.

L'autore

Dale Carnegie

DALE CARNEGIE (Maryville, 24 novembre 1888 – Forest Hills, 1 novembre 1955) è il padre nobile di tutti i libri di self help. È stato scrittore, conferenziere e creatore di famosi corsi di auto-miglioramento e formazione aziendale. Nato in Missouri da una famiglia indigente, è stato l'autore del best seller *Come trattare gli altri e farseli amici*, pubblicato in prima edizione nel 1936, che Bompiani ha ripreso nel 1986 e che è ancora ristampato in tutto il mondo. Oggi Dale Carnegie Training, da lui fondata nel 1912, include tra i suoi clienti oltre 400 delle 500 maggiori aziende americane presenti nella classifica della rivista "Fortune".

COSTRUISCI IL TUO SUCCESSO

IL DISTILLATO DEL PENSIERO DI DALE CARNEGIE

Un ardente entusiasmo, sostenuto da buon senso e perseveranza, è la qualità che più spesso porta al successo.

DALE CARNEGIE

I libri di Dale Carnegie

COME TRATTARE GLI ALTRI E FARSELI AMICI
COME VINCERE LO STRESS E COMINCIARE A VIVERE
COME GODERSI LA VITA E LAVORARE MEGLIO
LE CINQUE QUALITÀ ESSENZIALI PER COSTRUIRE UN RAPPORTO CON GLI ALTRI
COME TRATTARE GLI ALTRI E FARSELI AMICI NELL'ERA DIGITALE
COME PARLARE IN PUBBLICO E CONVINCERE GLI ALTRI
SCOPRI IL LEADER CHE È IN TE

Costruisci il tuo successo

LE DIECI REGOLE PER UNA VITA GRATIFICANTE
COME COSTRUIRE RELAZIONI POSITIVE ED ESSERE CONVINCENTI
COME DIVENTARE UN LEADER DI SUCCESSO
COME DIVENTARE UN COMUNICATORE ECCEZIONALE
COME VINCERE ANSIA E PREOCCUPAZIONI
COME FARE CARRIERA

DALE CARNEGIE
COME DIVENTARE UN COMUNICATORE ECCEZIONALE

Traduzione di Stefano Chiapello

Con una intervista a Sergio Borra, Dale Carnegie Italia

I LIBRI DI
DALE CARNEGIE

Nella sezione “Allenati al successo oggi”
l’intervista è a cura di Daniela Faggion.

Si ringrazia per la collaborazione Dale Carnegie Italia.
www.dalecarnegie.it

Titolo originale
COMMUNICATING YOUR WAY TO SUCCESS

© Dale Carnegie and associates 2014
Rights licensed exclusively by JMW Group Inc.
jmwgroup@jmwgropu.net

ISBN 978-88-587-8314-6

www.giunti.it
www.bompiani.it

© 2019 Bompiani / Giunti Editore S.p.a
Via Bolognese 165 - 50139 Firenze - Italia
Piazza Virgilio 4 - 20123 Milano - Italia

Prima edizione: maggio 2019
Prima edizione digitale: maggio 2019

Progetto grafico di collana: Francesca Zucchi.

INDICE

Prefazione

1. COMUNICARE AGLI ALTRI LE PROPRIE IDEE

   Il messaggio è stato capito davvero?
   Il messaggio è stato accettato?
   Pianifichiamo ciò che vogliamo dire
   Parliamo chiaramente
   Linguaggio del corpo
   “Teletrasmettiamo” i messaggi
   Gli ostacoli a una comunicazione chiara
   Assegnare i compiti
   Coltiviamo il tatto e la diplomazia
   Guadagniamoci la fiducia dei nostri collaboratori
   In conclusione

2. L’ARTE DELLA BUONA CONVERSAZIONE

   Come si diventa buoni conversatori?
   Mostriamoci cordiali
   Non è solo che cosa diciamo, ma come lo diciamo
   Coltiviamo le nostre abilità di conversatori
   Nutrire un sincero interesse per gli altri
   Avere tatto
   Impariamo e ricordiamo i nomi
   Conoscere l’altra persona
   Stili di conversazione
   Cerchiamo di ascoltare di più

Checklist per una conversazione efficace
In conclusione

3. ASCOLTIAMO DAVVERO!

Valutazione delle capacità di ascolto
Diventare ascoltatori attivi
Sei strategie per diventare ascoltatori migliori
Sette tipologie di ascoltatori
Facciamo attenzione al linguaggio del corpo
Studiamo il linguaggio non verbale di ciascuno
Il feedback
In conclusione

4. PARLARE CON SICUREZZA E CONVINZIONE

Preparazione. Il primo passo per un discorso ben riuscito
La formula magica per un discorso dinamico
Parliamo dal punto di vista di chi ci ascolta
Prepararsi a tenere un discorso
Aggiungiamo intensità al racconto
Cinque passi per un'articolazione migliore
Dodici modi per farci apprezzare da chi ci ascolta
Presentare e ringraziare un oratore
In conclusione

5. PRESENTAZIONI EFFICACI AI GRUPPI

Chi è il nostro pubblico?
Qual è lo scopo della presentazione?
Qual è il messaggio?
Essere credibili
Iniziare una presentazione
Il messaggio
Concludere un discorso
Il momento delle domande
Uso dei supporti visivi

In conclusione

6. AVERE LA MEGLIO IN UNA DISCUSSIONE

Dodici regole per dissentire senza risultare sgradevoli
Problem solving
I reclami della clientela
Come trattare con le persone negative
In conclusione

7. RENDIAMO PIÙ UTILI LE RIUNIONI

Stabiliamo obiettivi chiari e comprensibili
Risolviamo le divergenze
Le relazioni della commissione
Far funzionare le commissioni
Le riunioni all'interno di organizzazioni senza fini di lucro
Come dissentire senza provocare contrasti
Strumento di autovalutazione di una riunione
Ricaviamo il massimo dalle riunioni a cui partecipiamo
Gli incontri non aziendali
In conclusione

8. METTIAMOLO PER ISCRITTO

Riflettiamo sul messaggio prima di scrivere
Pensiero, azione e beneficio
Esaustivi, chiari e concisi
Evitiamo di utilizzare termini specialistici
Usiamo frasi brevi e incisive
Arriviamo al punto
Parliamo al nostro lettore
Facciamo domande dirette
Scriviamo come parliamo
Usiamo frasi brevi ed essenziali
Diamo alle lettere un tocco di umanità
Rendiamo memorabili e-mail e promemoria

Controlliamo la grammatica e l’ortografia
Come concludere una lettera
Come gestire la corrispondenza in entrata
L’esplosione delle e-mail
Scrivere relazioni migliori
In conclusione

APPENDICE A. BREVI NOTE SU DALE CARNEGIE

APPENDICE B. I PRINCIPI DI DALE CARNEGIE

ALLENATI AL SUCCESSO OGGI. LA PAROLA AL TRAINER

Prefazione

La comunicazione è una strada a doppio senso

Oggi la comunicazione – ciò che diciamo e come lo diciamo – è un fattore determinante per il nostro successo o il nostro fallimento: i grandi capi di stato, gli industriali e gli accademici hanno grandi capacità comunicative. Un'abilità del genere non è necessariamente qualcosa di innato, e chiunque lo desideri può acquisirla: ci vogliono solo forza di volontà e determinazione. Una volta migliorate le nostre doti comunicative, saremo in grado di esporre con maggiore efficacia le nostre idee a capi, soci, clienti, amici e familiari.

Se riuscissimo a comunicare con maggior intensità ed entusiasmo, potremmo trasformare una riunione noiosa in un incontro proficuo e stimolante, potremmo motivare i nostri colleghi a rispettare le scadenze e ad andare oltre i traguardi previsti.

Nella quotidianità, la comunicazione è spesso inefficace e crea occasioni di fraintendimento; spesso il linguaggio che utilizziamo viene compreso senza problemi all'interno della nostra organizzazione, ma può risultare difficile per chi è estraneo all'azienda o al settore.

Se però organizziamo i nostri pensieri, e non tentiamo di trattare un argomento tutto in una volta, riusciremo a farci seguire da chi ci ascolta, perché le persone apprezzano l'ordine e la chiarezza. Ciascun professionista dovrebbe essere in grado di esprimere il proprio punto di vista in modo chiaro, conciso e convincente, specie in circostanze impreviste: in questi casi sono necessari coraggio, sicurezza, rapidità nell'organizzare le idee e una buona capacità di comunicare in modo coerente e persuasivo.

La comunicazione non è una strada a senso unico, non è solo l'invio di un messaggio da parte di chi parla: per essere efficace, dev'essere un'autostrada a doppio senso lungo la quale avviene uno scambio reciproco e continuo, nel quale il mittente deve anche cercare e ricevere un feedback da parte del ricevente. Chi comunica deve sempre accertarsi che il suo messaggio sia compreso e accettato da chi ascolta, e per questo è necessario che faccia domande, che osservi e che, in caso di fraintendimenti, si corregga in modo opportuno, assicurandosi poi di essere stato compreso. Deve preoccuparsi che la sua comunicazione venga accettata dal ricevente, che ci sia un'effettiva volontà da parte sua di ottenere il risultato desiderato.

Seguendo queste regole fondamentali per una buona comunicazione, non solo i nostri messaggi saranno compresi più rapidamente, ma riusciremo a portare a termine il lavoro con meno errori e senza ritardi; i nostri collaboratori saranno più efficienti e più sereni, e come manager avremo meno problemi e più soddisfazioni.

In questo libro apprenderemo alcune strategie per migliorare la nostra comunicazione (orale e scritta) che si riveleranno strumenti utilissimi per avere più successo nel lavoro e in ogni altro aspetto della nostra vita.

Impareremo a perfezionare la nostra comunicazione orale, dagli scambi quotidiani con un'altra persona – l'arte della conversazione – ai discorsi rivolti a un pubblico allargato, fino alle presentazioni indirizzate a gruppi o a commissioni.

Impareremo come ascoltare davvero ciò che ci dicono gli altri, a comprenderne appieno i messaggi; capiremo come la nostra gestualità enfatizzi o sminuisca il messaggio che inviamo, e come interpretare il linguaggio del corpo di chi ci ascolta.

Impareremo anche come organizzare una comunicazione scritta – una lettera, un promemoria, una e-mail o un SMS – in modo che sia concisa, chiara, completa e che catturi l'attenzione del lettore.

Per sfruttare al meglio questo libro, leggiamolo una prima volta dall'inizio alla fine per assimilarne i concetti, le idee e le informazioni generali; poi rileggiamo ogni capitolo, cominciando ad applicare le linee guida e approfondendo ogni singola area. In questo modo inizieremo a migliorare come comunicatori, compiendo un grande passo in avanti sulla strada del successo.

Il curatore

ARTHUR R. PELL

1.
Comunicare agli altri le proprie idee

Don M. era furioso: “Ho spiegato nel dettaglio come fare quel lavoro; mi ha detto che aveva capito e invece ha fatto un casino. E adesso bisogna rifare tutto da capo!”

Quante volte ci siamo trovati in una situazione del genere? Abbiamo dato istruzioni precise a un collaboratore, abbiamo spiegato un concetto a un socio, descritto una procedura a un cliente, e abbiamo avuto l’impressione di essere stati capiti, salvo poi scoprire che non era assolutamente così. Potremmo evitarci un sacco di problemi e risparmiare parecchio tempo, se solo potessimo essere sicuri che il nostro messaggio sia stato recepito, da chi ci ascolta, esattamente come lo intendiamo.

Il messaggio è stato capito davvero?

Dopo aver dato al suo collaboratore istruzioni dettagliate, qual è la domanda che Don si è preoccupato di fare? Esatto, proprio quella. Ha chiesto: “Hai capito?” E che cos’ha risposto il collaboratore? Esatto anche stavolta. Ha detto senz’altro: “Sì.” Ma il fatto che qualcuno ci dica di aver capito non significa necessariamente che l’abbia fatto davvero: alcuni semplicemente *pensano* di aver compreso quello che gli è stato detto, e dunque rispondono di conseguenza, ma dal momento che la loro interpretazione del messaggio può essere diversa da ciò che intende il mittente, è possibile invece che non abbiano capito nulla.

Altri, poi, afferrano solo una parte del messaggio, e danno per scontato di aver capito tutto; altri ancora non capiscono nulla ma si vergognano di ammetterlo di fronte al loro capo, così provano a fare a modo loro. In tutti questi casi non c'è stata vera comunicazione, perciò si compiono errori, si creano malintesi, si perde tempo (e talvolta, la calma) e non si riesce a portare a termine il lavoro.

Ma come fanno i bravi comunicatori a farsi capire? Analizziamo le risposte a un sondaggio effettuato tra manager, supervisori, direttori vendite e altri dirigenti amministrativi.

Betty M., direttrice di un'agenzia viaggi di New York, non chiede mai ai suoi impiegati se hanno capito le sue istruzioni, ma domanda loro che cosa faranno: "Sottopongo loro una sorta di quiz," dice Betty. "Quando affido un progetto a un impiegato, dopo averglielo spiegato gli chiedo come intende procedere; nel caso la sua interpretazione sia diversa da quella che ho in mente io, possiamo apportare le dovute correzioni prima che si creino problemi. Se si tratta di un progetto complesso, faccio diverse domande, come: 'Che cosa fai se succede X?' oppure 'Supponiamo che accada Y...'"

Tra le responsabilità di Betty vi è quella di insegnare agli impiegati come utilizzare i computer per effettuare prenotazioni e per acquistare biglietti aerei. Dice: "Per essere sicura che l'impiegato sia in grado di usare correttamente il computer, oltre a fargli delle domande gli chiedo di mostrarmi concretamente come risolverebbe una serie di problemi. Osservandolo mentre utilizza il terminale, posso rendermi conto del suo grado di competenza effettivo."

Il messaggio è stato accettato?

Capire ciò che viene comunicato è un requisito base per una buona comunicazione, ma va considerato anche un altro fattore, non meno importante: il messaggio non dev'essere solo compreso, dev'essere anche accettato. Un manager comunica a un impiegato che deve terminare il suo compito entro le 15 in punto: non c'è dubbio che l'impiegato abbia capito il significato del messaggio, ma se tra sé e sé costui si dice: "Impossibile!" Pensate che il lavoro sarà davvero completato entro le 15? Improbabile. Se la persona incaricata non considera il compito ragionevole e fattibile, non si impegnerà per portarlo a termine entro la scadenza stabilita.

Louise R., proprietaria di una ditta di pulizia e manutenzione a Rock Hill, in South Carolina, gestisce situazioni simili sollecitando la partecipazione dello staff: di solito riunisce il personale coinvolto nel progetto e comunica i servizi richiesti e le tempistiche, chiedendo ai collaboratori quando ritengono di poter portare a termine il lavoro e se hanno qualche suggerimento. Spesso le soluzioni che trovano sono ancora migliori di quelle pensate dalla direzione, mentre altre volte parlando con loro Louise si rende conto di aver fatto stime ottimistiche, e che in realtà serve più tempo o più personale del previsto.

Dal momento che i suoi collaboratori sanno che lei incoraggia la loro partecipazione e li ascolta, nelle situazioni difficili, quando sono necessari impegno, energia e lavoro extra, tutti si mostrano più collaborativi.

Pianifichiamo ciò che vogliamo dire

Prima di rivolgerci a un singolo o a un gruppo dobbiamo pensare con cura al nostro messaggio e a come intendiamo proporlo; a volte non ne abbiamo il tempo e siamo costretti a improvvisare, ma il più delle volte, quando dobbiamo discutere di qualcosa, possiamo prepararci con un minimo di anticipo.

Impariamo a conoscere l'argomento

Sul lavoro, di solito comunichiamo con gli altri su argomenti che ci sono del tutto familiari, come progetti su cui stiamo lavorando, questioni riguardanti la nostra area di competenza, problemi relativi all'azienda; nonostante ciò, dovremmo effettuare un ripasso di fatti e contenuti, per essere sicuri di avere davvero tutte le informazioni disponibili e di essere preparati a rispondere a qualsiasi domanda.

Occasionalmente può succedere che ci venga chiesto di parlare di argomenti che non conosciamo, ad esempio nel caso in cui la nostra azienda intenda acquistare un nuovo software e ci chieda di informarci in proposito.

- Cerchiamo di imparare il più possibile sull’argomento, acquisiamo una quantità di informazioni dieci volte superiore a quella che ci serve per la nostra relazione.
- Appuntiamoci i pro e i contro di un potenziale acquisto o soluzione.
- Non importa se dobbiamo fare rapporto solo a una persona (il nostro capo, per esempio) o a un gruppo di manager o di tecnici specializzati: prepariamoci a rispondere a qualsiasi domanda possano porci.

Impariamo a conoscere chi ci ascolta

Anche i comunicatori più abili non riusciranno a trasmettere il loro messaggio se il pubblico non li capisce, ed è per questo che per una buona comunicazione è fondamentale conoscere chi ci ascolta. Scegliamo parole che il nostro interlocutore possa capire facilmente: se ci rivolgiamo a qualcuno che ha competenze tecniche, possiamo ricorrere alla terminologia di quel determinato settore e chi ci ascolta non avrà problemi a capire; se invece parliamo di un argomento tecnico a un soggetto che non ha questo tipo di preparazione, il linguaggio specialistico non andrà utilizzato. Se i nostri ascoltatori non comprendono il nostro vocabolario, il messaggio che inviamo andrà perduto.

Per esempio, Charles è un ingegnere che sul lavoro comunica principalmente con altri ingegneri, e dunque è abituato a utilizzare costantemente un vocabolario tecnico. Ipotizziamo che venga chiamato a presentare un nuovo progetto al reparto finanziario dell’azienda che ne deve stabilire il finanziamento: assicurarsi che il messaggio arrivi correttamente non è responsabilità del pubblico, ma di Charles, che dovrà cercare di spiegare le questioni tecniche con una terminologia comprensibile ai non addetti ai lavori. Se poi non potrà evitare di utilizzare un linguaggio tecnico, dovrà trovare il tempo di spiegare i termini la prima volta che li utilizza e magari un’altra volta, se ritiene che possa servire.

Parliamo chiaramente

È capitato a tutti di ascoltare persone che borbottano, parlano troppo velocemente o troppo lentamente, o hanno un accento che rende difficoltosa la comprensione. Se non articoliamo chiaramente le frasi, gran parte del messaggio che tentiamo di trasmettere finirà per perdersi.

La cattiva articolazione è facile da correggere, e alcuni modi per farlo verranno descritti nel capitolo 4.

Linguaggio del corpo

Alcuni dei comportamenti che mettiamo in atto senza accorgercene hanno un peso enorme nel determinare l'impressione che diamo di noi. Alcuni studi sociolinguistici sulla comunicazione faccia a faccia hanno calcolato che solo il 7 per cento di un messaggio viene comunicato attraverso le parole dette: il 38 per cento del significato viene invece trasmesso attraverso le connotazioni vocali – tono della voce, pause, enfasi ecc. – e un impressionante 55 per cento attraverso i segnali visivi che classifichiamo come "linguaggio del corpo". Spesso non ci rendiamo conto di quanto questo condizioni il modo in cui veniamo percepiti dagli altri.

Postura

Una buona (o cattiva) postura è identificabile anche a distanza e si imprime immediatamente nella mente di chi ci guarda: è qualcosa di meno sottile degli altri elementi non verbali, perché coinvolge il nostro corpo per intero. In alcune ricerche, i soggetti con un'ottima postura sono stati identificati come persone più popolari, ambiziose, sicure di sé, amichevoli e intelligenti rispetto a quelle con un'impostazione più rilassata. Assumere una postura migliore all'inizio potrà sembrarci strano e forzato, ma cerchiamo di stare dritti, con le spalle aperte e un baricentro bilanciato.

Di tutte le espressioni facciali, il sorriso è la più efficace. Sorridere può a tutti gli effetti rendere gli altri più ricettivi al nostro punto di vista, e quando sorridiamo a qualcuno quasi sempre veniamo ricambiati, ed è qualcosa di più che un'imitazione meccanica: è il riflesso dell'improvvisa ondata di calore e benessere che il nostro sorriso riesce a generare.

Un sorriso falso è la cosa peggiore: non tentiamo di sorridere solo con i muscoli della bocca, perché un sorriso credibile coinvolge tutto il viso e si manifesta spontaneamente quando lo scambio in cui siamo coinvolti genera un pensiero positivo.

Guardarsi negli occhi

Quando guardiamo negli occhi il nostro ascoltatore, comunichiamo fiducia, onestà e interesse per l'altro, mentre evitare un contatto visivo è di solito interpretato come un segno di paura, disonestà, ostilità e noia.

Alcune ricerche dimostrano che nei colloqui di lavoro i candidati tendono a dare risposte più complete se l'intervistatore mantiene il contatto visivo; nelle classi, la comprensione della materia e ciò che gli studenti ricordano è direttamente collegato al contatto visivo stabilito dall'insegnante. D'altra parte, evitiamo di fissare gli occhi di una persona, guardiamola piuttosto in faccia.

Discuteremo di come interpretare il linguaggio del corpo dei nostri ascoltatori nel capitolo 3.

"Teletrasmettiamo" i messaggi

Riceviamo informazioni da tutti e cinque i sensi: idee e impressioni si ricavano anche dall'olfatto, dal gusto e dal tatto, ma la maggior parte dei dati elaborati dal nostro cervello provengono da vista e udito, da audio e video. Questa realtà ha subito una trasformazione significativa nell'era della televisione, che ha unito audio e video, e chi tra noi è cresciuto guardandola, da *Sesame Street* a oggi, è abituato a ricevere informazioni simultaneamente con occhi e orecchie. Se applichiamo questo principio di "trasmissione simultanea" alla nostra comunicazione con gli altri, il nostro messaggio li raggiungerà con maggiore efficacia.

“ Quando sorridete a qualcuno,
gli state implicitamente dicendo
che vi piace, almeno in qualche misura.
L’altro comprenderà il messaggio
e vi troverà una persona gradevole a sua volta.
Provateci: abituatevi a sorridere.
Non avete nulla da perdere.”

Dale Carnegie

Non limitiamoci a dire: mostriamo!

Formando i suoi collaboratori a gestire denunce di danni e richieste di risarcimento, Joan aveva scoperto che se disegnava un diagramma di flusso mentre spiegava la procedura, questa veniva compresa meglio. Inseriva ogni fase in un riquadro, e poi tracciava frecce che illustravano i passaggi da una fase all'altra.

Steve aveva imparato dall'esperienza che dire ai suoi impiegati come dovessero svolgere il lavoro non era sufficiente: se non portava gli apprendisti nei vari settori del magazzino, era difficile che capissero bene le sue istruzioni. Era qualcosa che però gli portava via molto tempo, così aveva semplificato l'addestramento preparando un modello di magazzino del quale si serviva per aiutare la squadra a orientarsi mentre spiegava il lavoro che ciascuno avrebbe dovuto svolgere.

Molti manager tengono nei loro uffici una lavagna, in modo da poter utilizzare elementi visivi per rendere più efficaci le loro comunicazioni orali; illustrando le questioni che affrontano con diagrammi, grafici e schizzi, conferiscono maggiore chiarezza al loro messaggio. Quando l'esposizione di un concetto è corredata da elementi visivi, le persone tendono ad assimilarlo più velocemente e a ricordarlo più a lungo.

Uno dei professori più noti della Syracuse University School of Journalism era anche un vignettista, ed era solito disegnare caricature e fumetti mentre spiegava. I suoi colleghi consideravano il suo metodo molto poco professionale e si mostravano scettici: "Fa ridere le sue classi, ma non insegna nulla," dicevano. Certo, gli studenti si divertivano, ma assorbivano anche una quantità di informazioni maggiore che nel corso di una lezione normale, e diversi anni dopo ricordavano ancora gli insegnamenti del professore.

Parleremo di come utilizzare efficacemente gli elementi visivi nel capitolo 5.

“ Il nostro obiettivo
è fare in modo che i nostri ascoltatori
vedano ciò che abbiamo visto,
sentano ciò che abbiamo sentito,
provino ciò che abbiamo provato.
Raccontare i dettagli significativi
con un linguaggio concreto e vivace
è il modo migliore per ricreare un episodio,
per descriverlo a chi ci ascolta.”

Dale Carnegie

Creiamo immagini al telefono

Un mezzo che non ci permette ancora di utilizzare appieno la comunicazione visiva è il telefono; tuttavia, possiamo aiutare i nostri ascoltatori a "vedere" ciò che stiamo dicendo creando delle immagini verbali, in modo che chi ascolta possa ricreare visivamente nella propria mente ciò che stiamo descrivendo.

Ci hanno chiesto indicazioni per arrivare al nostro ufficio. Rispondiamo: "Prenda la I-95 fino all'uscita 23, Mulberry Street. Allo svincolo della 23 giri a destra e vada avanti fino al quarto semaforo, poi giri a sinistra sulla 17ª Avenue e la segua per dodici isolati fino a Smith Road. Giri a destra su Smith Road e prosegua per cinque isolati. Siamo al numero 2345 di Smith Road."

È tutto chiaro. Ma ora proviamo ad aggiungere immagini verbali: "Prenda la I-95 fino all'uscita 23, Mulberry Street. Allo svincolo della 23 giri a destra e vada avanti fino al quarto semaforo: vedrà un distributore della Texaco sulla sinistra e un McDonald's sulla destra. Quella è la 17ª Avenue. Giri a sinistra sulla 17ª Avenue e la segua fino ad arrivare alla caserma dei pompieri; lì trova Smith Road. Giri a destra su Smith Road e prosegua fino all'edificio di mattoni giallo sulla sinistra. È il nostro ufficio, siamo al numero 2345 di Smith Road."

Non è più semplice? Chi vuole raggiungerci non dovrà contare i semafori e gli isolati, o cercare di leggere i nomi delle strade; dovrà semplicemente guardarsi intorno alla ricerca dei riferimenti visivi che gli abbiamo fornito.

"Teletrasmettiamo" il futuro

I venditori di successo usano immagini verbali. Audrey vende computer, e discutendo con un potenziale cliente si era accorta che la preoccupazione principale di quest'ultimo era il caos dell'ufficio che dirigeva: "Ci sono fogli e faldoni dappertutto," si lamentava, "e non riesco mai a trovare i

documenti che mi servono; sono sempre fuori posto, probabilmente in una di quelle pile.” Dopo aver descritto gli aspetti tecnici del prodotto venduto dalla sua azienda, Audrey aveva detto: “Pensi a come potrebbe essere la situazione tra sei mesi: lei entra in ufficio e non ci sono pile di fogli sul tavolo o sulle sedie, i suoi impiegati stanno tutti lavorando al computer. Ha bisogno di un documento: si siede a un terminale, digita il nome del file che sta cercando e istantaneamente l’informazione che desidera le appare sullo schermo. Nessuna attesa, nessuna frustrazione.” Audrey ha dipinto un’immagine verbale del futuro, e il manager non deve sforzarsi troppo per visualizzarla e rendersi conto dei vantaggi di un eventuale acquisto.

Gli ostacoli a una comunicazione chiara

A prescindere da quanto siano buone la nostra preparazione e la presentazione del nostro messaggio, spesso quello che viene recepito non è quello che abbiamo espresso: sono sorte delle barriere che hanno impedito una comunicazione chiara.

Alcuni degli ostacoli principali non sono fisici, ma psicologici. Possiamo anche articolare perfettamente e scegliere con cura le parole, ma le interferenze possono essere dovute a fattori più astratti: presupposti, atteggiamenti e il bagaglio emozionale che ciascuno di noi porta con sé.

Facciamo attenzione ai presupposti

Abbiamo un’idea piuttosto chiara delle cause di uno specifico problema e di come risolverlo. Quando ne parliamo con altre persone, partiamo però dal presupposto che ne sappiano quanto noi e dando per scontato che abbiano delle competenze che non hanno, con il risultato di non riuscire a fornire loro le informazioni necessarie.

Facciamo attenzione al nostro atteggiamento

Un altro ostacolo alla comunicazione sono gli atteggiamenti del mittente e del ricevente: se un manager è arrogante, il suo atteggiamento caratterizzerà anche il suo modo di trasmettere istruzioni e informazioni; i suoi collaboratori si sentiranno sminuiti, e questo causerà risentimento e un conseguente blocco della comunicazione. Perché il messaggio venga ricevuto, l'ascoltatore non deve solo capirlo ma anche accettarlo e, se prova risentimento, la sua accettazione è piuttosto improbabile.

Un collaboratore che detesta l'atteggiamento del suo capo non starà davvero a sentire quello che dice. I leader capaci evitano di porsi con arroganza, di essere sarcastici e di far pesare la propria autorità nei rapporti con i collaboratori.

Facciamo attenzione ai preconcetti

Le persone tendono a sentire quello che si aspettano di sentire: il messaggio che ricevono è distorto da tutte le informazioni che già possiedono su un determinato argomento, e se il concetto che esprimiamo è differente da ciò che si aspettano, potrebbero ritenerlo sbagliato e rifiutarlo. Invece di ascoltare il messaggio, potrebbero dare ascolto a quello che dice la loro mente.

Questo che cosa significa? Che le persone devono abituarsi a tenere la mente aperta, che quando qualcuno dice loro qualcosa, devono sforzarsi di ascoltare e di valutare la nuova informazione con obiettività, invece di respingerla perché è diversa dai loro preconcetti.

Quando comunichiamo con gli altri, cerchiamo di capire quali sono i loro preconcetti. Se sono persone con le quali lavoriamo regolarmente, probabilmente sappiamo come la pensano sugli argomenti che ci apprestiamo a discutere, e quando esprimiamo la nostra opinione cerchiamo di tenere in considerazione le loro convinzioni: se sono diverse dalle nostre, prepariamoci a superare gli ostacoli che si creeranno.

I pregiudizi, nostri e degli altri

I nostri pregiudizi, in favore o contro una persona, influenzeranno il modo in cui riceviamo un suo eventuale messaggio. Ascoltiamo più attentamente qualcuno che apprezziamo e rispettiamo, siamo più inclini ad accettare le sue idee, mentre al contrario tendiamo a ignorare i contributi e a rifiutare le idee di chi non ci piace.

La percezione, nella mente di un individuo, è la realtà; se la nostra percezione di una situazione e quella di coloro con cui stiamo comunicando non sono congruenti, ci troveremo a lavorare senza una vera concordanza di intenti.

I pregiudizi influenzano anche il modo in cui un'argomentazione viene accolta: le persone tendono a ignorare i punti di vista contrari ai propri su questioni che stanno loro particolarmente a cuore. Carol è una persona di questo genere: in qualità di direttore amministrativo, è fissata con la riduzione dei costi, e non prende in considerazione nessuna proposta che preveda un qualsiasi aumento di spesa, a prescindere dai benefici che potrebbe portare sul lungo periodo. Per farle accettare un'idea originale, dovremo convincerla che, anche se potrebbe esserci un aumento iniziale dei costi, sul lungo periodo avremo un risparmio effettivo.

Molti non sono nemmeno coscienti dei loro pregiudizi. Prendiamoci qualche istante per analizzare che cosa ci ha spinto a prendere determinate decisioni, in passato: sono state influenzate dai nostri pregiudizi? Per capirlo, seguiamo questi sei passaggi.

1. Prendiamo coscienza dei nostri pregiudizi.
2. Cerchiamo di capire perché li abbiamo.
3. Riconosciamone i tratti comuni.
4. Mettiamoli da parte e manteniamo una mente aperta.
5. Facciamo uno sforzo per considerare le idee degli altri con obiettività.
6. Non lasciamo che un'esperienza negativa rinforzi i nostri pregiudizi.

Facciamo attenzione al nostro stato emotivo

Tutti hanno delle giornate storte. Mettiamo che, in una di queste, uno dei nostri collaboratori venga a parlarci tutto entusiasta di un'idea che ha avuto. Come reagiamo? Probabilmente ci verrà da pensare: "Ho già un

sacco di cose in ballo, ci mancava solo questa.” La nostra mente è chiusa, il messaggio non può passare.

Non dobbiamo essere consapevoli solo del nostro stato emotivo, quando inviamo o riceviamo una comunicazione: sarà necessario considerare anche la condizione del nostro interlocutore. Ci affidano un progetto importante e andiamo a parlarne con due collaboratori, Joan e Dan: Joan è entusiasta del lavoro, Dan si mostra scettico. Come mai? È infastidito perché sta lavorando a un altro progetto e vuole concentrarsi su quello: gli sembra poco sensato che vogliamo affidarlo a lui.

Controlliamo sempre la temperatura dell’acqua prima di entrare in una vasca: una breve chiacchierata con Dan e Joan sui loro incarichi correnti ci avrebbe fatto capire quanto tempo Dan stava dedicando al suo progetto. Presentando il nuovo incarico, facciamo attenzione a sottolineare che quello che Dan sta facendo ora è importante, e che siamo soddisfatti del suo lavoro; spieghiamogli che la ragione per cui l’abbiamo scelto per il nuovo progetto è che questo non interferirà con il suo lavoro attuale, ma sarà a esso complementare.

I passaggi: la distorsione tra mittente e ricevente

Nella comunicazione, una delle maggiori fonti di interferenza e distorsione è il percorso che il messaggio fa per passare dal mittente al ricevente. In molte grandi organizzazioni, le comunicazioni devono passare attraverso canali prestabiliti, e più questi canali sono lunghi, più è probabile che una qualche distorsione abbia luogo. Una buona dimostrazione del fenomeno è il noto gioco che si fa alle feste, quando una persona sussurra una storiella all’orecchio del vicino, che a sua volta fa lo stesso con colui che gli sta accanto e così via per tutta la stanza. Quando la storia viene ripetuta a colui che l’ha raccontata per primo, è completamente diversa.

Non è così raro che un’informazione trasmessa oralmente “a catena” venga distorta a ogni passaggio, così che il messaggio che arriva al ricevente finale non è assolutamente quello che è stato inviato dal mittente.

Un modo per ovviare a difficoltà di questo genere è utilizzare la comunicazione scritta, più difficile da distorcere, per quanto l’interpretazione di ciò che è scritto possa anch’essa variare di passaggio in passaggio. Ma anche la scrittura ha i suoi svantaggi: diverse informazioni

non possono o non devono essere comunicate per iscritto; inoltre, scrivere richiede tempo e, se si tratta di questioni urgenti o di poco conto, non è funzionale.

Un metodo più efficace è quello di accorciare i canali e di saltare qualche passaggio, quando è possibile. Meno tappe ci sono lungo il percorso, più ridotte sono le possibilità che il messaggio venga distorto. Di solito, i vari passaggi sono necessari affinché i responsabili di un progetto restino al corrente di tutto ciò che lo riguarda; è giustissimo che sia così, ma spesso si esagera: se una certa questione implica decisioni a livello di indirizzi generali o riguarda settori di grosse dimensioni, i passaggi sono importanti; ma in realtà, buona parte delle comunicazioni interne a una compagnia riguarda faccende di routine, e in tal caso i passaggi rischiano non solo di distorcere il messaggio, ma anche di rallentare il lavoro.

Facciamo attenzione ai feedback

L'aspetto forse più complicato della gestione della nostra immagine esterna è rappresentato dalla difficoltà di vedere noi stessi come ci vedono gli altri: alcune ricerche hanno dimostrato che per certi versi nei confronti di noi stessi siamo più critici di quanto lo siano gli altri, ma allo stesso tempo è probabile che non ci rendiamo conto degli atteggiamenti negativi che in noi andrebbero corretti.

Tra i vari modi per avere un'idea chiara della nostra immagine esterna possiamo citare i seguenti:

- Visionare e ascoltare registrazioni dei nostri interventi durante le riunioni.
- Provare i nostri discorsi di fronte a uno specchio.
- Ricevere critiche oneste da parte di collaboratori fidati.
- Monitorare attentamente le reazioni degli ascoltatori.

È una buona idea affidarsi a un "coach" che ci aiuti a identificare i nostri problemi a livello comunicativo e a risolverli; quasi dappertutto si trovano formatori esperti in comunicazione efficace e seminari teorico-pratici come il corso "High Impact Presentations" della Dale Carnegie.

Assegnare i compiti

Una delle funzioni più importanti della comunicazione, per un manager o un supervisore, è assegnare il lavoro ai collaboratori nel modo più efficace. Sono frequenti lamentele come: “Non capisco perché i miei collaboratori non riescono a seguire gli ordini: do loro istruzioni chiare, ma sbagliano comunque.” Quante volte abbiamo fatto commenti simili o sentito altri manager lamentarsi dell’incapacità altrui? Forse non è colpa dell’inettitudine delle persone, ma del fatto che, quando si tratta di assegnare i compiti, non riusciamo a essere abbastanza chiari.

Pianificare gli incarichi

Come abbiamo detto all’inizio del capitolo, dobbiamo pianificare il messaggio che intendiamo inviare. Troppo spesso i supervisori non dedicano abbastanza tempo alla preparazione del lavoro, perché sanno già ciò che dev’essere fatto e danno per scontato che basti affidare il compito a un impiegato perché questo lo porti a termine a dovere.

La pianificazione inizia con il farsi un’idea ben chiara di ciò che dev’essere portato a termine. Anche se l’abbiamo fatto molte volte, è importante provare a ripensare l’intero processo. Consideriamo il punto di vista del nostro collaboratore: se non avessimo mai sentito parlare di questo progetto, che cosa vorremmo sapere? Facciamo una lista degli obiettivi che vogliamo raggiungere, delle informazioni che occorrono per conseguirli, dei materiali, degli strumenti, delle risorse di supporto e di qualsiasi altra cosa necessaria a portare a termine il lavoro.

Una parte molto importante della pianificazione è la scelta delle persone a cui affidare il lavoro, e in questa fase va considerata l’importanza dell’incarico: se dev’essere svolto rapidamente e con poca supervisione, per esempio, scegliamo qualcuno che in passato abbia dimostrato propensione per questo genere di compiti; se invece abbiamo una disponibilità di tempo sufficiente a formare qualcuno, potrebbe essere vantaggioso assegnare l’incarico a qualcuno di meno preparato, utilizzando il progetto come occasione di apprendimento e sviluppo delle competenze del nostro staff.

Comunicare l'incarico da svolgere

Barbara era frustrata. Aveva descritto nel dettaglio a Carol che cosa dovesse fare e Carol le aveva assicurato di aver capito. Una settimana più tardi, Carol le aveva riconsegnato il lavoro completamente sbagliato, e si era giustificata dicendo: "Pensavo che fosse quello che volevi."

Norman era arrabbiato. Il suo capo gli aveva fissato una scadenza che secondo lui era assolutamente irrealistica. "È assurdo," aveva pensato Norman, "non c'è modo che riesca a fare tutto questo lavoro in così poco tempo. Farò quello che posso, ma sono certo che non la spunterò."

Come abbiamo già sottolineato in questo capitolo, il supervisore deve essere sicuro che il suo collaboratore abbia capito e accettato la consegna.

Il piano d'azione

Per gli incarichi che richiedono una certa quantità di tempo, chiediamo ai collaboratori di preparare, prima di iniziare il lavoro, un piano d'azione che includa la descrizione precisa di ciò che deve essere fatto, la scadenza entro la quale va portato a termine e le eventuali risorse di supporto.

L'incarico di Rita era di organizzare il viaggio di venti agenti di commercio provenienti da tutto il paese, che dovevano incontrarsi a Chicago per una riunione. Prima di iniziare, Rita aveva messo per iscritto un piano d'azione relativo a tutti gli aspetti del suo incarico, incluse le comunicazioni agli agenti di commercio, le prenotazioni di voli e hotel e l'invio in tempo utile dei biglietti ai viaggiatori. Il piano includeva le tempistiche di inizio e conclusione di ogni fase e un'indicazione del tipo di assistenza che le sarebbe stata necessaria in ogni fase. Rivedendo successivamente il progetto insieme al suo capo, aveva eliminato ogni possibile fraintendimento o problema prima di mettersi all'opera.

È importante notare che Rita aveva messo il suo piano d'azione per iscritto: in questo modo, lei e il suo capo sono stati in grado di verificare in qualsiasi momento il procedere del lavoro, e di affrontare tempestivamente eventuali problematiche.

Il monitoraggio

Ogni lavoro, per quanto ben pianificato, deve essere soggetto al regolare monitoraggio di un supervisore, che s'incarica di controllare che tutto stia andando come previsto.

Alan ritiene che, se i suoi controlli sono troppo frequenti, i suoi collaboratori finiranno per pensare che lui non si fidi di loro: "Voglio che la mia squadra sia veramente coinvolta, e una volta che accetto il loro piano d'azione do per scontato che lo seguano. Se li controllo, contraddico la fiducia che sto cercando di comunicare."

Alan non ha tutti i torti, ma la responsabilità effettiva del successo del reparto è sua, e se i compiti assegnati non verranno portati a termine correttamente, questo si rifletterà sulla sua reputazione. Per assicurarsi che il lavoro venga completato a dovere, è necessario un monitoraggio, che tuttavia può essere compiuto senza comunicare ai membri dello staff alcuna sfiducia nei loro confronti.

Il principio della filosofia gestionale di Alan è la partecipazione, dunque il monitoraggio andrà svolto in modo partecipativo. Invece di controlli a sorpresa o una sorveglianza continua da parte di Alan, le fasi di monitoraggio verranno programmate nel piano d'azione: fin dalla sua stesura i collaboratori stabiliranno quindi dei momenti di controllo. Al termine di ogni fase del progetto, il responsabile incontrerà Alan per discutere con lui quanto è stato fatto: Alan dovrà incoraggiarlo a un'analisi critica e a proporre eventuali aggiunte o modifiche al piano iniziale, e in seguito farà ovviamente anch'egli le dovute osservazioni. In questo modo il monitoraggio diviene una parte dell'approccio partecipativo, e serve da stimolo al lavoratore per portare a termine il meglio possibile l'incarico assegnatogli.

Coltiviamo il tatto e la diplomazia

Il modo in cui comunichiamo può suscitare emozioni positive o negative: se comunichiamo in modo aggressivo, senza rispetto né sensibilità, reazioni difensive od ostili impediranno agli altri di recepire il messaggio che stiamo tentando di inviare, mentre comunicare con tatto e

diplomazia, con un atteggiamento che unisca forza e sensibilità, evita una risposta emotiva di questo genere. Quando comunichiamo con tatto e diplomazia adattiamo il nostro stile alla persona con la quale stiamo parlando, in modo da metterla a suo agio.

Molti tendono a seguire uno stile personale di comunicazione, ma alcune ricerche sull'argomento ne hanno identificati principalmente quattro.

- *Stile amichevole*. È quello delle persone informali, affabili, attente alle relazioni, calorose e gentili, a cui non piace litigare e che mirano a ricevere feedback positivi.

- *Stile analitico*. È proprio di chi è formale, metodico e sistematico. Chi lo utilizza è attento ai dati e ai dettagli, osserva i fatti concreti e li utilizza per fornire risposte e soluzioni ai problemi che affronta.

- *Stile emotivo*. Chi lo utilizza è espressivo ed estroverso e spesso si serve della gestualità per sottolineare le proprie argomentazioni; è più concentrato sul quadro generale che non sui dettagli, e la sua preoccupazione maggiore è il proprio ruolo all'interno di esso.

- *Stile pragmatico*. È proprio di chi è concentrato sull'obiettivo e sulla sua realizzazione, e di chi, nonostante abbia un proprio punto di vista e posizioni nette, non esita a prendere in considerazione opzioni differenti, quando gli vengono presentate.

I comunicatori sensibili e diplomatici:

- Stabiliscono un rapporto basato sullo stile comunicativo dell'altra persona.
- Mettono a proprio agio l'interlocutore.
- Utilizzano un ritmo e un linguaggio appropriati allo stile della persona con cui interagiscono.
- Gestiscono il tempo a seconda dello stile comunicativo dell'interlocutore.

Guadagniamoci la fiducia dei nostri collaboratori

Per essere buoni comunicatori, dobbiamo guadagnarci la fiducia e il rispetto delle persone con le quali ci relazioniamo. Per farlo:

1. Prendiamoci a cuore il loro interesse, facciamo domande, cerchiamo di capire che cosa le motiva e aiutiamole a crescere.
2. Ascoltiamo davvero, con le orecchie, con gli occhi e con il cuore, senza pregiudizi e senza giudicare.
3. Apprezziamo e consideriamo positive le differenze di opinione e di inclinazioni e le diversità.
4. Coinvolgiamo gli altri nelle decisioni, mostriamoci aperti, accoglienti e ricettivi nei confronti delle nuove idee.
5. Dimostriamoci disponibili al negoziato e al compromesso, e agiamo da mediatori nei confronti di chi ha un punto di vista differente.
6. Pensiamo prima di parlare: nella scelta di parole e azioni, teniamo in considerazione gli ascoltatori, le relazioni, l'ambiente.
7. Usiamo un linguaggio inclusivo e comunichiamo con diplomazia, tatto e sensibilità.
8. Parliamo con sicurezza, decisione, autorevolezza, e quando esprimiamo un'opinione corroboriamola con fatti concreti.
9. Restiamo fedeli alle nostre convinzioni e ai nostri valori fondamentali e non negoziabili.
10. Dimostriamoci esperti ma umili, e non esitiamo a rimetterci all'esperienza altrui.
11. Dimostriamoci affidabili, riservati, manteniamo gli impegni e le promesse.
12. Evitiamo gli sbalzi d'umore, agiamo con coerenza, razionalità, correttezza, onestà ed etica.
13. Dimostriamoci un modello di assoluta professionalità e facciamo sempre seguire i fatti alle parole.
14. Manifestiamo fiducia nei confronti degli altri, esprimiamo i nostri pensieri e sentimenti apertamente, con sincerità.
15. Siamo autentici, dimostriamo coerenza di parole e azioni.
16. Dimostriamoci una risorsa, avvicinabile e disponibile.
17. Manteniamoci realistici quando comunichiamo gli obiettivi e i risultati da raggiungere.
18. Accettiamo le responsabilità e ammettiamo gli errori, i fallimenti e gli svantaggi.

19. Trattiamo con gli altri a viso aperto non facciamo pettegolezzi e non parliamo alle spalle di nessuno.
20. Condividiamo il successo e riconosciamo i meriti degli altri.

In conclusione

- Quando presentiamo le nostre idee, a un gruppo o a una singola persona, prepariamoci in anticipo il discorso.
- Parliamo con chiarezza, in modo da essere capiti facilmente. Parliamo con entusiasmo, per tenere ben sveglio chi ci ascolta.
- Facciamo attenzione al linguaggio del corpo.
- Prepariamoci a superare gli ostacoli che in genere distorcono la comunicazione.
- Prendiamo coscienza dei nostri pregiudizi e controlliamoli.
- Nell'assegnazione dei compiti, pianifichiamo prima ciò che diremo, comunichiamo chiaramente ogni compito a chi dovrà svolgerlo, chiediamo un riscontro di ciò che abbiamo detto e monitoriamo i progressi per assicurarci che il lavoro venga portato a termine.
- Assicuriamoci che il messaggio che comunichiamo non sia solo capito, ma anche accettato dal nostro interlocutore.
- Dimostriamo tatto e diplomazia in tutte le relazioni con gli altri.

2.
L’arte della buona conversazione

L’abilità di intrattenere conversazioni interessanti è una delle più grandi risorse personali che si possano avere: è di grande aiuto per gli affari e per il successo sociale, ed è utile anche a divertire le persone che sono con noi. Nulla ci consente di fare una buona impressione come la buona conversazione, specialmente sulle persone che non ci conoscono ancora bene. Essere un abile conversatore, che sa interessare gli altri, catturare la loro attenzione e attrarli con naturalezza esibendo le proprie doti comunicative, significa possedere qualcosa di davvero prezioso, che non solo ci aiuta a fare bella figura con gli estranei, ma anche a farci dei nuovi amici e a conservarli. La buona conversazione apre molte porte, addolcisce gli animi, ci rende interessanti in ogni situazione sociale; ci aiuta ad avere successo nel mondo, fa sì che clienti e pazienti si rivolgano a noi. È lo strumento che ci permetterà di convincere gli altri ad accettare le nostre idee, a seguire la nostra guida, a comprare i nostri prodotti.

Le persone che sanno parlare, che possiedono l’arte di mettere insieme i pensieri in modo accattivante, che riescono a suscitare immediatamente l’interesse degli altri, hanno un grande vantaggio nei confronti di chi, pur sapendone di più su un determinato argomento, non si sa esprimere con altrettanta facilità e brillantezza.

“ Sono quattro, e soltanto quattro,
le modalità in cui entriamo
in contatto con il mondo.
E ciascuno di noi viene giudicato e classificato
in base a questi quattro fattori:
ciò che facciamo,
come ci presentiamo agli occhi degli altri,
ciò che diciamo e come lo diciamo.”

Dale Carnegie

La conversazione è un incredibile sviluppatore di potere, ma se parliamo senza pensare, senza sforzarci di esprimerci con chiarezza e concisione, finirà per ritorcersi contro di noi. Il mero chiacchiericcio e il pettegolezzo non fanno una grande impressione, sono manifestazioni di superficialità. Niente rivela la finezza o la grossolanità della nostra cultura, la nostra buona o scarsa educazione tanto velocemente quanto la conversazione: rivela l'intera storia della nostra vita, e quello che diciamo – e come lo diciamo – tradisce i nostri segreti, rivela al mondo la nostra vera statura.

Come si diventa buoni conversatori?

Intelligenza ed esperienza in un determinato settore possono aiutare, ma non sono la caratteristica principale che consente a un buon conversatore di catturare l'attenzione degli altri.

Dobbiamo mostrare alle persone la nostra empatia, far sentire loro che hanno incontrato una persona sincera: non salutiamole con un "Come va?" o un "Piacere di conoscerla," freddo e distaccato, ma cerchiamo di adattarci alle diverse disposizioni d'animo; quando incontriamo qualcuno, guardiamolo dritto negli occhi e facciamogli sentire la nostra personalità, sorridiamogli e siamo gentili, così che in seguito ci riveda con piacere.

Mostriamoci cordiali

Se vogliamo essere buoni conversatori, dobbiamo coltivare la cordialità, dobbiamo spalancare le porte del nostro cuore, e non, come fanno in molti, lasciarle appena socchiuse, come per dire agli altri: "Puoi dare un'occhiata, ma non puoi entrare finché non decido che sei una conoscenza desiderabile". Molte persone dispensano la loro cordialità con il contagocce, e sembrano tenerla in serbo per qualche occasione speciale o per i loro amici intimi. Forse pensano che sia troppo preziosa per concederla a chiunque. Liberiamoci delle riserve, non incontriamo le

persone come se temessimo di fare qualcosa di cui siamo destinati a pentirci.

Una stretta di mano calorosa e un saluto cordiale creeranno un legame benevolo con le persone che incontriamo, che si troveranno a pensare: “Oh, è una persona veramente interessante; voglio saperne di più su di lei. Vede qualcosa, in me, che la maggior parte della gente non vede.”

Coltiviamo l’abitudine a essere cordiali, ad accogliere le persone con un saluto sincero, caloroso, e con il cuore aperto; ci farà un gran bene. Vedremo sparire, la rigidità, la diffidenza, l’indifferenza e la fredda mancanza di interesse per gli altri che ci affliggono; le persone vedranno che siamo davvero interessati, che vogliamo conoscerle, interessarle, compiacerle. La pratica della cordialità rivoluzionerà le nostre abilità sociali, e svilupperemo un fascino che non avremmo mai pensato di arrivare a possedere.

Non è solo che cosa diciamo, ma come lo diciamo

Ricordiamoci che non ci esprimiamo solo attraverso le parole che pronunciamo, ma anche con il tono della voce, l’espressione del viso, la gestualità, il portamento. Quando Charles W. Eliot era presidente di Harvard, disse: “C’è solo un elemento che considero essenziale nell’educazione di una signora o di un gentiluomo: l’uso accurato e raffinato della lingua madre.”

Non c’è nessuna risorsa, nessuna abilità che possiamo utilizzare in modo così costante ed efficace come la buona conversazione: non c’è dubbio che il dono del linguaggio è qualcosa di molto più grande di quanto la maggior parte di noi abbia realizzato.

Coltiviamo le nostre abilità di conversatori

Molti di noi hanno una conversazione confusa, semplicemente perché non la consideriamo un’arte, e non ci prendiamo il disturbo di imparare a parlare bene. Non leggiamo abbastanza, non pensiamo abbastanza, ci esprimiamo perlopiù con un linguaggio approssimativo, perché è molto più

facile fare così che pensare prima di parlare, che provare a esprimerci con eleganza, fluidità ed efficacia. I pessimi conversatori trovano scuse per non provare a migliorare, dicono che “buoni conversatori si nasce, non si diventa”. A questo punto possiamo anche dire che buoni avvocati, buoni medici, buoni commercianti di nasce, non si diventa. Nessuno va molto lontano senza lavorare duramente: è il prezzo da pagare per qualsiasi conquista che valga qualcosa.

Molti devono i loro avanzamenti di carriera in gran parte alla loro abilità di conversazione: la capacità di suscitare l’interesse della gente e di tenerlo vivo è un grande potere. Chi si esprime confusamente, chi sa qualcosa ma non riesce a comunicarlo con un linguaggio logico, interessante, efficace, si trova sempre in una posizione di grande svantaggio.

È sempre una grande gioia ascoltare chi ha coltivato l’arte della conversazione: il suo linguaggio fluisce con limpidità ed eleganza, le sue parole sono scelte con delicatezza squisita, con gusto e accuratezza, la sua pronuncia è così raffinata che chiunque li ascolti ne resta affascinato.

Possiamo anche pensare che siamo poveri, che non abbiamo opportunità nella vita, possiamo avere qualcuno da mantenere e non essere nelle condizioni di andare a scuola, di studiare musica o arte come vorremmo; possiamo anche essere prigionieri di un ambiente deprimente, o tormentati da un’ambizione insoddisfatta, frustrata, ma niente di tutto questo dovrebbe impedirci di diventare dei conversatori interessanti, perché ogni frase che pronunciamo possiamo provare a dirla nel modo migliore. Ogni libro che leggiamo, ogni persona con la quale parliamo e che sappia usare bene il linguaggio può aiutarci.

Sono pochi coloro che fanno davvero attenzione a come si esprimono. Perlopiù la gente utilizza le prime parole che vengono in mente, non pensa a formare una frase che sia bella, concisa, trasparente, efficace. Le parole escono dalla bocca alla rinfusa, senza riflessione, organizzazione, ordine.

Le buone letture, tuttavia, non solo aprono la mente e offrono nuove idee, ma ampliano anche il vocabolario, e questo è un ottimo aiuto per la conversazione. Molte persone hanno buone idee e pensieri validi, ma non riescono a esprimerli a causa della povertà del loro vocabolario: non hanno a disposizione parole sufficienti per vestire le loro idee e renderle affascinanti, e tendono a ripetersi, perché quando cercano una parola precisa per esprimere esattamente ciò che intendono non la trovano.

Se aspiriamo a parlare bene, dobbiamo circondarci di persone istruite, acculturate; se ci isoliamo, anche se abbiamo una laurea resteremo sempre dei pessimi conversatori. Tutti simpatizziamo con le persone, specialmente con i timidi, che sperimentano quel senso di oppressione quando si sforzano di dire qualcosa e non ci riescono. I giovani timidi spesso sperimentano queste sensazioni quando provano a esprimere i propri pensieri a scuola, ma anche i più grandi oratori hanno attraversato una fase simile, nei loro primi tentativi di parlare in pubblico, andando spesso incontro a figuracce e umiliazioni. Non c'è altro modo, tuttavia, di diventare un buon conversatore se non quello di provare costantemente a esprimersi con efficacia ed eleganza. Se ci accorgiamo che le nostre idee svaniscono quando cerchiamo di esprimerle, che balbettiamo e cerchiamo parole che non troviamo, dobbiamo comunque pensare che ogni tentativo che facciamo, anche se si rivela un fallimento, ci renderà più facile parlare la volta successiva. È straordinario come, continuando a provare, riusciremo rapidamente ad avere la meglio sul nostro disagio e ad acquisire disinvoltura e facilità di espressione.

“ Ci si fa più amici in due mesi
mostrandosi interessati agli altri
che non in due anni
tentando di indurre gli altri
a interessarsi a noi.”

Dale Carnegie

Tutti i buoni conversatori hanno tratto forza dal pubblico, che spesso li ha stimolati a spingersi verso nuovi traguardi: il mescolarsi dei pensieri e il contatto tra le menti generano nuove forze, esattamente come due elementi chimici, mescolandosi, possono produrre un'ulteriore sostanza.

Nutrire un sincero interesse per gli altri

Molti di noi non sono soltanto cattivi conversatori, ma anche cattivi ascoltatori. Siamo troppo impazienti per ascoltare, e invece di essere attenti e ansiosi di sentire la storia o l'informazione, non riusciamo a rispettare chi sta parlando e a stare in silenzio: ci guardiamo intorno irrequieti, tamburelliamo con le dita sulla sedia o sul tavolo, iniziamo ad agitarci come se fossimo annoiati o desiderosi di andarcene e interrompiamo chi parla senza lasciarlo concludere. Siamo così impazienti che non abbiamo mai tempo per fermarci, pensiamo solo a farci largo a gomitate tra la folla per raggiungere la posizione o la ricchezza che desideriamo. L'irrequietezza nervosa è una caratteristica di molti di noi: ci annoia tutto quello che non porta più affari e più soldi o che non ci aiuta a ottenere la posizione alla quale stiamo puntando.

Invece di goderci i nostri amici tendiamo a guardarli come si guarda ai pioli di una scala, e a valutarli in base a quanti clienti o pazienti ci mandano, o a quanto comodo possono farci dal punto di vista politico.

Una delle cause del declino delle nostre capacità di conversare è la mancanza di empatia: siamo troppo egoisti, troppo impegnati a pensare al nostro benessere, troppo attaccati al nostro piccolo mondo, troppo intenti a promuovere noi stessi, per interessarci agli altri. Senza empatia nessuno può essere un buon conversatore: dobbiamo essere in grado di entrare nella vita degli altri, di viverla insieme a loro, di essere buoni ascoltatori e buoni parlatori.

Se vogliamo renderci simpatici dobbiamo essere in grado di capire quali sono gli interessi degli altri, perché a prescindere da quanto sappiamo su un determinato argomento, se questo non interessa a chi ci ascolta, parlarne sarà solo fatica sprecata.

È triste, a volte, vedere che ai ricevimenti o alle riunioni certe persone restano silenziose, quasi inerti, senza partecipare in modo significativo alla

conversazione perché troppo assorbite da se stesse. Non sanno entrare con entusiasmo nelle vite degli altri, o abbandonarsi a sufficienza alle circostanze; di conseguenza, non può esserci buona conversazione. Sono fredde, riservate, distanti, perché le loro menti e i loro sentimenti sono altrove, rivolti a se stesse e ai loro affari; ci sono solo due cose che le interessano: il lavoro e il loro piccolo mondo. Quando parliamo di queste cose, la loro attenzione si accende improvvisamente, ma poi non sono interessati alle nostre questioni, a sapere come ce la caviamo, quali sono le nostre ambizioni o come possono aiutarci. La loro conversazione non raggiungerà mai standard elevati finché rimangono in questa condizione irrequieta, egoista e priva di empatia.

Avere tatto

I grandi conversatori hanno sempre grande sensibilità, sono interessanti e mai offensivi. Alcune persone hanno la dote di tirare fuori il meglio dagli altri, mentre altre quella di far uscire il peggio: ogni volta che questi ultimi ci si avvicinano ci irritiamo, mentre i primi sono gioiosi e simpatici, non toccano mai i nostri punti dolenti ed emanano spontaneità, piacevolezza e bellezza.

Lincoln era un maestro nell’arte di rendersi interessante per chiunque incontrasse; sapeva mettere a loro agio le persone con le sue storie e le sue battute e le faceva sentire accolte, così che loro si sentissero libere di aprirsi con lui senza riserve. Gli estranei erano sempre lieti di parlare con lui, perché era cordiale e originale, e dava sempre più di quel che riceveva.

Il senso dell’umorismo di Lincoln era senz’altro un’altra delle peculiarità della sua conversazione, ma non tutti sanno essere divertenti; anzi, se tentiamo di esserlo senza il necessario senso dell’umorismo, finiamo solo per apparire ridicoli.

I buoni conversatori, comunque, non sono eccessivamente seri, non ci rovesciano addosso un’infinità di dettagli; fatti e statistiche possono essere faticosi, e loro li integrano con immagini e aneddoti che li aiutano a spiegarsi. La vivacità è assolutamente necessaria, altrimenti la conversazione diventa pesante e noiosa; facciamo attenzione, però, perché quando invece è troppo leggera, per quanto sia divertente rischia di non rivelarsi efficace.

Per essere bravi oratori, dunque, dobbiamo essere spontanei, esuberanti, naturali, empatici, mostrare uno spirito ben disposto e addentrarci con tutto il cuore nelle questioni che interessano agli altri. Dobbiamo catturare l'attenzione delle persone e mantenerla incuriosendole, e possiamo farlo solo attraverso una simpatia calorosa, sinceramente amichevole. Se siamo freddi, distanti e privi di empatia, conservare la loro attenzione sarà impossibile.

Manteniamo la mente aperta, siamo tolleranti: coloro che mancano di buon gusto, di correttezza e di giustizia non interessano mai gli altri, perché tengono chiuso l'accesso alla loro dimensione interiore e la loro conversazione è formale, meccanica, senza vitalità né sentimento.

Per avere successo ovunque, sviluppiamo la capacità di esprimerci in modo forte, efficace, interessante. Non è necessario mostrare a un estraneo l'inventario di tutto ciò che possediamo, per fargli vedere che siamo persone di successo.

Il nostro atteggiamento, lo spirito che irradiamo, la nostra personalità saranno profondamente connessi con la nostra efficacia comunicativa, e l'impressione che faremo sugli altri sarà fondamentale per il nostro successo. Ci mostreremo convinti e daremo l'impressione di padroneggiare gli argomenti, e così facendo saremo già a metà strada verso il successo.

Impariamo e ricordiamo i nomi

Quando incontriamo qualcuno che non conosciamo, sforziamoci di ricordare il suo nome. Spesso durante le presentazioni i nomi vengono enunciati velocemente, soprattutto se viene presentata più di una persona alla volta; se non abbiamo capito, non è maleducato chiedere che vengano ripetuti. Usare il nome durante la conversazione ci aiuta a tenerlo bene in mente. Seguiamo questi consigli:

- Decidiamo quale parte del nome utilizzare. Negli Stati Uniti in genere si usa il nome di battesimo, a meno che si tratti di persone molto più anziane o più autorevoli. In tal caso, ci si rivolge loro con "signore/signora" e il cognome, fino a quando ci verrà chiesto dall'interlocutore stesso di passare all'uso del nome proprio. In altre culture, si usa sempre il cognome preceduto dagli equivalenti di

“signore” o “signora”, oppure dal titolo, per esempio “dottore”, “professore” ecc., a meno che si venga invitati a usare appellativi meno formali.

“ Ricordate che
per una persona,
in qualsiasi lingua,
il suo nome è il suono più dolce
e più importante
che esista.”

Dale Carnegie

- Creiamoci un’immagine mentale da collegare a un determinato nome. Invece di pensare in parole pensiamo per immagini: quando incontriamo Gioia, pensiamola piena di gioielli, invece penseremo a Pietro mentre cammina su un sentiero sassoso.

- Ripetiamo il nome appena possibile, durante la conversazione, senza esagerare per non rischiare di sembrare finti: una volta ogni tre o quattro minuti di conversazione, e un’altra volta prima di andare via.

- Se il nome è uguale o simile a quello di un nostro familiare, parente o conoscente, associamo le loro immagini nella nostra mente.

- Soprattutto, usiamolo, usiamolo e usiamolo... finché non si è ben fissato nella nostra mente.

Conoscere l’altra persona

Quando incontriamo una persona nuova, è importante informarsi il più possibile su di lei, e un modo per riuscirci è farle delle domande; questo non significa sottoporla a un interrogatorio, ma semplicemente chiederle qualcosa per dare inizio alla conversazione, che poi proseguirà naturalmente.

È un processo delicato, e dobbiamo stare attenti a non sembrare invadenti: facciamo solo domande appropriate, coerenti con il contesto in cui ci troviamo. Per esempio, alcune domande sono consentite se parliamo d’affari, mentre altre sono giustificate in situazioni sociali diverse. In un contesto di socializzazione le domande sulla zona in cui si abita o su hobby, interessi, famiglia e conoscenze comuni sono un buon punto di partenza, mentre altri ottimi argomenti per iniziare una conversazione sono le scuole frequentate e gli eventi recenti. Possiamo anche prendere spunto da un commento fatto dall’altra persona e chiederle precisazioni a riguardo.

Quando incontriamo qualcuno in un contesto lavorativo, possiamo iniziare informandoci sul settore o sull’azienda che la persona rappresenta,

sulle notizie di attualità che riguardano il settore, sulla natura delle mansioni o sulla carriera del nostro interlocutore.

Non è necessario avere una lista di ciò che abbiamo in mente di chiedere: una volta avviata la conversazione, commenti e risposte si susseguiranno naturalmente.

Stili di conversazione

Il modo in cui comunichiamo, con un singolo interlocutore o con un gruppo, può influenzare la percezione che gli altri hanno di noi: possiamo risultare passivi, aggressivi o assertivi.

Alcuni dei tratti manifestati dalle persone passive sono:

- Si preoccupano soprattutto degli altri, a volte a scapito di se stesse.
- Sono spesso stressate, anche se non lo danno a vedere.
- Tendenzialmente, hanno bassi livelli di autostima.
- Sono più preoccupate di essere apprezzate che di essere rispettate.
- Ingigantiscono il ruolo degli altri a scapito del proprio.
- Preferiscono assumersi tutte le responsabilità piuttosto che incolpare gli altri.
- Evitano il confronto.
- Quando è necessaria un’azione, la sollecitano indirettamente, sotto forma di consiglio o di espressione di un desiderio.

L’opposto dello stile passivo è l’approccio aggressivo. Le persone aggressive hanno le seguenti caratteristiche:

- Sono eccessivamente concentrate su se stesse.
- Sono spesso stressate.
- Mancano di autostima, ma non lo ammettono nemmeno con se stesse.
- Solitamente non sono molto apprezzate o stimate dagli altri.
- Sono sarcastiche e sminuenti nei confronti degli altri.
- Cercano di controllare tutto e tutti.
- In caso di errori o fallimenti, danno la colpa agli altri e non si prendono le proprie responsabilità.

- Cercano lo scontro con persone che la pensano diversamente da loro.
- Se sono in una posizione di potere, si impongono sugli altri.
- Spesso sono verbalmente violente con chi non è d'accordo con loro.
- Quando è necessaria un'azione, la sollecitano con un ordine o un comando.

I comunicatori efficaci scelgono una via intermedia, e sono assertivi e sicuri di sé.

- Sanno farsi rispettare, ma mostrano sensibilità nei confronti dei loro interlocutori.
- Se sono stressati, affrontano il problema e lo superano.
- Hanno un'immagine di sé forte e positiva.
- Sono diretti e onesti.
- Sanno guadagnarsi la stima degli altri.
- Mostrano il loro apprezzamento per gli altri.
- Riconoscono i loro errori e insuccessi, e si aspettano che gli altri facciano lo stesso.
- Non cercano lo scontro. Se gli altri non sono d'accordo con loro, cercano di convincerli attraverso una discussione obiettiva e pacifica.
- Sono sempre disposti ad ascoltare.
- Quando è necessaria un'azione, esplicitano ciò che dev'essere fatto e lavorano con gli altri per portarlo a termine.

Non è facile cambiare la nostra personalità, ma se vogliamo essere comunicatori migliori, dobbiamo chiederci se il nostro stile è aggressivo, o passivo, e nel caso sforzarci di adottare un atteggiamento assertivo.

La nostra personalità al telefono

Ogni volta che prendiamo in mano il telefono – per fare una chiamata o riceverla – siamo destinati a lasciare un'impressione sulla persona all'altro capo della linea, e spesso l'unica idea che quella persona si farà di noi o della nostra azienda deriverà da quella conversazione.

Nella comunicazione diretta, sono diversi gli espedienti che possiamo utilizzare per fare una buona (o una cattiva) impressione: l'espressione del viso, i gesti, l'uso di oggetti o di immagini. Al telefono invece ci ritroviamo con un solo strumento, la nostra voce. Molte persone non riescono davvero a sentirsi come li sentono gli altri, e il modo migliore per farlo è registrare qualche telefonata e valutare che impressione ci fa quando la riascoltiamo. La cosa più importante è ovviamente il suono della nostra voce, per cui dopo aver ascoltato le registrazioni apportiamo i dovuti correttivi per migliorarne la qualità.

Il nostro atteggiamento

Una delle principali caratteristiche di chi si rapporta agli altri con efficacia è quella di essere amichevole: nelle registrazioni che abbiamo riascoltato, abbiamo un tono amichevole o suoniamo infastiditi? Forse la telefonata è arrivata in un momento inopportuno, o forse abbiamo un capo esigente che ci pressa, una scadenza che dobbiamo rispettare, un momento di crisi nel nostro reparto; in ogni caso, la persona che chiama non lo sa (o non le interessa), perciò dobbiamo sforzarci di non pensare a tutto quello che non riguarda la chiamata in corso.

Se qualcosa ci turba, prima di rispondere alla chiamata facciamo un respiro profondo, rilassiamo i muscoli e liberiamo la mente; restiamo calmi e manteniamo l'attenzione, così da poter dare al nostro interlocutore l'impressione che desideriamo – che siamo cioè attenti e interessati a quello che ci dirà.

Tattiche da utilizzare quando riceviamo una chiamata

Rispondiamo subito al telefono. In un contesto lavorativo, il telefono non dovrebbe mai squillare più di tre volte prima della risposta; se siamo occupati con un'altra chiamata, facciamo partire la segreteria telefonica o mettiamola in attesa, poi rispondiamo alla nuova chiamata e chiediamo di aspettare qualche minuto o prendiamo nota del numero per poter richiamare. Se prevediamo di allontanarci dalla scrivania per più di qualche

minuto, chiediamo a qualcuno di rispondere alle telefonate o programmiamo la segreteria in modo che si attivi dopo tre squilli.

Diciamo immediatamente chi siamo: invece di rispondere “Pronto?”, diciamo: “Dipartimento di ingegneria, parla Sam Johnson.” Non possiamo dare per scontato che la persona che chiama sappia chi siamo. Se non riconosciamo chi ci sta chiamando, chiediamogli di identificarsi; se ha un nome insolito, facciamoci dire come si scrive e appuntiamocelo. Quando parliamo al telefono, utilizziamo il nome di chi ci sta chiamando, per dimostrare un interesse sincero; se non siamo in grado di rispondere alle sue richieste nel giro di pochi minuti, è meglio dirgli che lo richiameremo che lasciarlo a lungo in attesa, ma se preferisce restare in attesa o se la risposta richiede più tempo del previsto, facciamoci sentire a più riprese, in modo che non si senta abbandonato a se stesso.

Una delle circostanze più irritanti, quando si chiama un’azienda, è quando ci dicono che la nostra chiamata verrà passata a un altro interlocutore e a quel punto la comunicazione si interrompe. Se è necessario trasferire una chiamata, spiegate sempre a chi la state passando, e date a chi chiama l’interno o il telefono del nuovo interlocutore; è anche una buona idea chiedere a chi chiama il suo numero, in modo da poterlo ricontattare se dovesse cadere la linea.

Rispondete non solo alle domande dirette, ma anche alle obiezioni implicite. Martha aveva chiamato il reparto spedizioni per lamentarsi di aver ricevuto merce danneggiata, e era sembrata sconcertata quando le avevano detto di restituirla tramite il corriere UPS. L’addetta al servizio clienti aveva capito il problema e aveva detto a Martha che non avrebbe dovuto recarsi lei al centro spedizioni UPS, ma che avrebbero fatto in modo che il corriere passasse a casa sua per ritirare il pacco da restituire. Intuendo il motivo del fastidio di Martha, l’addetta non solo l’aveva fatta sentire meglio, ma aveva anche messo in buona luce l’azienda.

Tattiche da utilizzare quando effettuiamo una chiamata

L’inizio e la fine sono i punti critici di una chiamata: partiamo con un atteggiamento accogliente e mostriamoci lieti di parlare con il nostro interlocutore e consapevoli dell’importanza della conversazione. Se telefoniamo a qualcuno che non conosciamo, diciamogli chi siamo e perché

stiamo chiamando: “Buongiorno signora Samuels, dal momento che i suoi figli frequentano le nostre scuole, so che lei si preoccupa della qualità dell’istruzione in questa circoscrizione. Sono Blanche H., collaboratrice di Diane McGrath, candidata alla presidenza del consiglio d’amministrazione della scuola.” Dopo aver fatto le presentazioni, e aver ascoltato e risposto alle domande, concludiamo in modo positivo: “Grazie per la sua attenzione, spero di vederla alla riunione del consiglio il prossimo martedì.”

Pianifichiamo bene ogni chiamata prima di effettuarla; se dobbiamo parlare di più questioni nell’arco di una sola telefonata, prepariamoci una lista, scrivendo i vari punti che intendiamo toccare relativamente a ciascun argomento. Seguiamo il piano mentre parliamo, e porteremo a termine la conversazione con più efficienza e in meno tempo.

Ascoltiamo il nostro interlocutore, perché le sue risposte potrebbero rendere necessario un cambiamento del piano originario; facciamo domande e prestiamo attenzione alle risposte. Tutto questo vale per ogni tipo di comunicazione, ma è ancora più determinante nel caso delle conversazioni telefoniche, dal momento che non possiamo contare sull’osservazione del linguaggio non verbale. Impariamo a “leggere” sottili variazioni nell’inflessione e nel tono della voce, e nel pianificarlo cerchiamo di considerare il nostro messaggio dal punto di vista del nostro interlocutore.

Le chiacchiere di circostanza

Non c’è nulla che possa davvero essere definito “di circostanza”. La comunicazione informale può servire a stabilire dei contatti e può diventare la base per lo sviluppo di relazioni.

Per diventare bravi nelle conversazioni di circostanza non serve avere una conoscenza esaustiva dell’attualità, ma è sufficiente sapersi concentrare sull’argomento preferito del nostro interlocutore e fare domande mostrandosi interessati. Anche parlare del tempo può essere utile a rompere il ghiaccio. È un modo sicuro di instaurare un rapporto.

Cerchiamo di ascoltare di più

Fare domande per ottenere informazioni è il primo passo per conoscere le persone, ma le nostre domande, per quanto ben poste, non serviranno a molto se non ascoltiamo attentamente le risposte. Per evitare di cogliere solo una minima parte delle informazioni che ci vengono fornite, dobbiamo affinare le nostre capacità di ascolto. Alcune tecniche per diventare ascoltatori più attenti verranno discusse nel prossimo capitolo.

Checklist per una conversazione efficace

Analizziamo delle nostre conversazioni recenti, avvenute al telefono o di persona.

- Abbiamo sorriso? Anche al telefono, un sorriso si riflette nella nostra voce e nel nostro atteggiamento.
- Abbiamo utilizzato appropriati argomenti di circostanza per rompere il ghiaccio?
- Ci siamo ricordati il nome del nostro interlocutore e lo abbiamo utilizzato?
- Abbiamo stabilito una connessione con l'altro osservando le sue caratteristiche, i suoi valori, i suoi successi?
- Abbiamo identificato un terreno comune?
- Abbiamo evitato di abusare del tempo dell'interlocutore?
- Ci siamo mostrati sensibili alla diversità e abbiamo evitato questioni controverse?
- Abbiamo manifestato un desiderio sincero di saperne di più sull'altro, facendogli domande che comunicassero il nostro interesse?
- Abbiamo ascoltato con attenzione quello che l'altro ci ha detto?
- Abbiamo chiesto se potevamo essere utili in qualche modo?
- Abbiamo parlato degli interessi dell'altra persona?
- Le abbiamo detto qualcosa di interessante che magari non sapeva ancora?
- L'abbiamo lodata sinceramente o le abbiamo fatto un complimento genuino a proposito di fatti precisi?

In conclusione

Che cosa FARE per una buona conversazione

- Prepariamoci: un buon conversatore coinvolge i suoi ascoltatori e stimola lo scambio. Affiniamo le nostre abilità di conversazione tenendoci aggiornati sull'attualità e sulle mode del momento.
- Impariamo il nome del nostro interlocutore e usiamolo durante la conversazione.
- Utilizziamo il contatto visivo: guardare direttamente l'altro segnala che lo stiamo ascoltando. Non fissiamolo, però: guardiamolo negli occhi, ma muoviamo lo sguardo, osservando il suo viso per intero.
- Parliamo chiaramente, facciamoci sentire bene. Se ci chiedono frequentemente di alzare la voce o di ripetere ciò che abbiamo detto, probabilmente non stiamo parlando con sufficiente chiarezza. Registriamoci e ascoltiamo le nostre conversazioni.
- Rivolgiamoci a un coach esperto che ci aiuti a correggere le nostre cattive abitudini quando parliamo.
- Usiamo un linguaggio e delle immagini familiari a chi ci ascolta. Siamo più propensi a conversare con qualcuno che parla e pensa come noi, piuttosto che con qualcuno che utilizza un vocabolario differente.
- Adottiamo lo stile di conversazione della persona con la quale stiamo parlando. Usiamo parole e accenti diversi se ci rivolgiamo ai nostri collaboratori o al ragazzino che abita in fondo alla strada.
- Non cambiamo argomento. Non cerchiamo di rubare la scena, intromettendoci nella storia dell'altro per portare l'attenzione su di noi o su una questione sulla quale siamo più informati.
- Cerchiamo di capire quando parlare e quando tacere: la conversazione dovrebbe essere uno scambio, e ogni persona coinvolta deve avere la possibilità sia di parlare sia di ascoltare. Partecipiamo, ma non monopolizziamo.
- Manifestiamo il nostro interesse per quello che ci viene detto. Facciamo cenni di assenso, commentiamo e facciamo domande quando è il caso.
- Per favorire la comunicazione, facciamo domande aperte, cioè domande che richiedono più di un semplice "sì" o "no" come risposta.

Che cosa NON FARE per una buona conversazione:

- Non parliamo troppo lentamente o troppo velocemente. Abbiamo conversato con persone che parlavano con una rapidità tale che non riuscivamo a star loro dietro, e con altre così lente che quando arrivavano a fine frase ci eravamo dimenticati l'argomento.
- Non borbottiamo e non mangiamoci le parole.
- Non parliamo troppo piano o troppo forte. Regoliamo il volume a seconda della distanza che ci separa dall'ascoltatore.
- Non monopolizziamo la conversazione, lasciamo all'altra persona la possibilità di parlare.
- Non vantiamoci: una conversazione dovrebbe essere uno scambio di idee e di pensieri, non un'occasione di autoincensamento.
- Non conduciamo un interrogatorio. Le domande devono essere poste in modo amichevole e non aggressivo. Usiamo domande aperte in modo che l'altro possa esprimersi liberamente.
- Non interrompiamo, lasciamo che l'altro completi il suo discorso prima di iniziare il nostro.
- Non parliamo sopra gli altri. Parlare mentre l'altra persona sta ancora finendo la frase non solo è maleducato: ci impedisce anche di capire ciò che l'altro sta dicendo.
- Non rifiutiamo ciò che viene detto: mantenere la mente aperta è essenziale, se vogliamo comprendere il punto di vista dell'altro.

3.
Ascoltiamo davvero!

Ascoltiamo realmente? Supponiamo che uno dei nostri colleghi ci sottoponga un problema, chiedendoci un aiuto. Iniziamo ad ascoltare attentamente, ma poi, senza accorgercene, ci distraiamo, e invece di ascoltare il problema pensiamo alla pila di pratiche sulla scrivania, alla chiamata che stavamo per fare quando il collega è entrato, al litigio avuto con nostra figlia mentre l'accompagnavamo a scuola quella mattina. Sentiamo le parole del collega, ma non lo stiamo ascoltando davvero.

Succede a tutti. Perché? La nostra mente riesce a elaborare le idee a una velocità decisamente maggiore di quella con cui parliamo: quando qualcuno ci parla, la nostra mente tende a proiettarsi in avanti e a completare le sue frasi, a volte correttamente, altre volte in modo diverso da ciò che intende dire chi sta parlando. Così ascoltiamo ciò che ci dice la nostra mente, non ciò che alla fine viene effettivamente detto.

È la natura umana, ma questo non ci legittima a essere dei cattivi ascoltatori. Sottoponiamoci al seguente test per valutare le nostre capacità di ascolto.

Valutazione delle capacità di ascolto

Rispondiamo "sì" o "no" alle seguenti domande.

1. Interrompiamo di continuo chi sta cercando di dirci qualcosa?
2. Leggiamo altre cose durante la discussione?

3. Giungiamo a una conclusione prima di aver ascoltato l'intera storia?
4. Il nostro linguaggio del corpo segnala scarso interesse?
5. Sentiamo solo quello che vogliamo, e non ascoltiamo tutto il resto?
6. Ci mostriamo impazienti?
7. Passiamo più tempo a parlare che ad ascoltare?
8. La nostra mente divaga, durante la discussione?
9. Pensiamo già a come ribattere mentre l'altro sta ancora parlando?
10. Ignoriamo il linguaggio non verbale del nostro interlocutore che ci segnala che si aspetta una nostra risposta?

Se abbiamo risposto "sì" a una qualsiasi di queste domande, dovremmo concentrarci sul miglioramento delle nostre capacità di ascolto.

Diventare ascoltatori attivi

Un ascoltatore attivo non solo fa molta attenzione a quello che dice l'altro, ma pone domande, commenta e reagisce, verbalmente e non, a ciò che viene detto.

Un modo per migliorare le nostre capacità di ascolto è assumere un ruolo attivo: invece di stare semplicemente seduti o in piedi con le orecchie aperte, seguiamo queste linee guida:

- Guardiamo chi ci parla: il contatto visivo è un modo per dimostrare interesse. Non esageriamo, però: guardiamo tutto il viso, non fissiamoci solo sugli occhi.
- Dimostriamo interesse con la nostra espressione: sorridiamo o mostriamoci preoccupati, a seconda dei casi.
- Facciamo capire che stiamo seguendo, con cenni del capo o gesti.
- Facciamo domande sull'argomento: possiamo usare parafrasi del tipo "Da quel che ho capito quindi..." o porre domande precise su questioni specifiche. Questa tecnica non ci aiuta solo a chiarire determinati punti, ma mantiene anche alta la nostra attenzione.
- Non interrompiamo. Una pausa non significa sempre che dobbiamo iniziare a parlare noi. Aspettiamo.
- Dimostriamoci ascoltatori empatici: ascoltiamo con il cuore e con la mente. Cerchiamo di sentire quello che il nostro interlocutore sta

provando, cerchiamo di metterci nei suoi panni.

Sei strategie per diventare ascoltatori migliori

È possibile diventare ascoltatori migliori, bloccare alcune delle principali cause di un ascolto inefficace prima ancora che entrino in gioco: dobbiamo solo fare alcuni cambiamenti nel nostro ambiente di lavoro e nel nostro approccio all'ascolto.

1. Programmiamo la segreteria telefonica in modo che risponda subito alle chiamate: una delle fonti di maggior distrazione è il telefono, e noi vogliamo dedicare tutta la nostra attenzione a chi ci parla. Rispondere al telefono non solo interrompe la discussione, ma anche il flusso dei nostri pensieri, e anche quando riattacchiamo è probabile che la nostra mente continui a pensare alla chiamata. Se non ci è possibile staccare il telefono, allontaniamocene, cambiamo stanza. E se anche in questa stanza c'è un telefono, probabilmente non suonerà perché nessuno sa che siamo lì.

2. Togliamo di mezzo le carte. Se la nostra scrivania è piena di fogli, il nostro sguardo probabilmente cadrà su di questi, e prima di rendercene conto staremo leggendo una lettera o un promemoria invece di ascoltare. Se cambiamo stanza, portiamoci dietro solo i documenti relativi all'argomento in discussione. Se dobbiamo restare alla scrivania, mettiamo tutti i fogli in un cassetto, in modo da non essere tentati di leggerli.

3. Non mettiamoci troppo comodi. Robert ci racconta un episodio imbarazzante: "Alcuni anni fa stavo discutendo una questione con un altro manager, e come al solito ero seduto sulla mia comoda poltrona da ufficio con le mani dietro la testa. Forse ho vacillato per un attimo, ma fortunatamente sono riuscito a riscuotermi prima di cadere addormentato. Da quel momento, invece di mettermi comodo, ho deciso di sedermi sul bordo della sedia, durante le discussioni, e di sporgermi in avanti invece di lasciarmi andare all'indietro. Questa posizione non

solo mi pone più vicino all’altra persona, ma mi aiuta anche a stare più attento e a mantenere il contatto visivo. Inoltre, mostra al mio interlocutore che sono davvero interessato ad ascoltare per intero ciò che ha da dire e che prendo sul serio ciò che viene detto. Dal momento che non sono così comodo, poi, la probabilità che mi distragga è minore.”

4. Non pensiamo alla nostra risposta. Non facciamoci prendere dalla tentazione di prendere un paio di affermazioni di chi parla e cominciare a preparare una replica, perché così facendo probabilmente perderemo gran parte di ciò che viene detto, e a volte proprio i punti fondamentali del discorso. Restiamo concentrati per tutto il tempo in cui l’altro ci parla.

“ Quando avete a che fare
con gli esseri umani,
ricordate che non sono creature
che agiscono in base alla logica,
ma in base alle emozioni.”

Dale Carnegie

5. Dimostriamoci ascoltatori empatici. Non confondiamo l'empatia con la simpatia, perché mentre simpatizzare può significare essere dispiaciuti per quello che una persona sta passando, essere empatici significa sapersi mettere nei panni degli altri, in modo da provare ciò che provano loro. Un ascoltatore empatico capisce più in profondità quello che il suo interlocutore intende dire.

6. Prendiamo appunti. È impossibile ricordarsi tutto quello che viene detto in una lunga discussione, ma, anche se usiamo abbreviazioni, trascrivere tutto ci distrae dall'ascoltare. Appuntiamoci solo frasi o parole chiave, cifre e fatti importanti, quanto basta per riuscire a ricordarceli. Immediatamente dopo una riunione, mentre le informazioni sono ancora fresche nella nostra mente, scriviamone un riassunto dettagliato e poi dettiamolo a un registratore, salviamolo sul computer o conserviamolo in un quaderno.

Sette tipologie di ascoltatori

Gli ascoltatori di solito appartengono a una delle seguenti categorie:

- *I preoccupati*. Sembrano sempre aver fretta, si guardano costantemente intorno o si mettono a fare qualcos'altro. Conosciuti anche come "multitasker", non sono in grado di sedersi e ascoltare.
  Se siamo ascoltatori preoccupati, sforziamoci di interrompere ciò che stiamo facendo, mentre qualcuno ci parla.
  Se siamo alle prese con un ascoltatore preoccupato, chiediamogli: "È un buon momento per parlare?" Oppure: "Ho bisogno della tua totale attenzione per un attimo." Iniziamo con una frase che li catturi, cerchiamo di essere brevi e di arrivare velocemente al punto, perché il loro periodo di attenzione è breve.

- *Gli svagati*. Sono fisicamente presenti, ma mentalmente altrove. Lo si capisce dalla loro espressione assente: stanno fantasticando, o pensando

a tutt’altro.
Se siamo ascoltatori svagati, sforziamoci di comportarci da buoni ascoltatori: cerchiamo di restare presenti, di mantenere il contatto visivo, di sporgerci verso l’interlocutore, di mostrare interesse ponendo domande.
Se ci troviamo a parlare con uno svagato, verifichiamo di quando in quando che abbia capito che cosa stiamo dicendo; come nel caso dei preoccupati, iniziamo con una frase che catturi l’attenzione, siamo brevi e concreti, perché il loro periodo di attenzione è breve.

- *Gli “interruttori”*. Sono sempre pronti a intromettersi; sono in agguato, pronti a interromperci e a finire la frase al posto nostro. Non ci stanno ascoltando, sono concentrati su quello che vogliono dire loro.
  Se siamo degli “interruttori”, sforziamoci di scusarci ogniqualvolta ci sorprendiamo a interrompere qualcun altro: questo ci renderà più coscienti del nostro atteggiamento.
  Se stiamo parlando con un “interruttore”, quando ci interrompe fermiamoci immediatamente e lasciamolo parlare, altrimenti non ci ascolterà. Quando ha finito, riprendiamo dicendo “come stavo dicendo prima...” e concludiamo il nostro discorso.

- *I “fa lo stesso”*. Restano distaccati e non mostrano emozioni mentre ascoltano: danno l’impressione di non essere assolutamente interessati a quello che stiamo dicendo.
  Se siamo dei “fa lo stesso”, concentriamoci sul messaggio nella sua interezza, non solo sull’elemento verbale: sforziamoci di ascoltare con gli occhi, con le orecchie e con il cuore.
  Se parliamo con un “fa lo stesso”, esprimiamoci con vivacità e facciamo domande affinché si senta coinvolto.

- *I combattivi*. Sono armati e pronti alla guerra. Gli piace dissentire e prendersela con gli altri.
  Se siamo ascoltatori combattivi, sforziamoci di metterci nei panni di chi sta parlando, e di capire, accettare e riconoscere i pregi del loro punto di vista.
  Ecco come rapportarsi con questo genere di ascoltatori: quando esprimono il loro disaccordo o attaccano, se le loro critiche sono

legittime ringraziamoli e correggiamoci; se non sono giuste, invece di discutere diciamogli che apprezziamo le loro osservazioni e poi portiamo a termine il nostro discorso.

- *Gli analisti*. Assumono immancabilmente il ruolo di consigliere o di terapeuta, e sono pronti a darci risposte a domande che non abbiamo nemmeno posto. Pensano di essere ottimi ascoltatori e sono felici di aiutare: mantengono costantemente l'atteggiamento di chi analizza ciò che diciamo e sa come mettere a posto le cose.
  Se siamo degli analisti, rilassiamoci e cerchiamo di capire che non tutti sono alla ricerca di una risposta, una soluzione, un consiglio. Alcuni vogliono solo ricevere degli spunti per poter individuare più facilmente le soluzioni per conto proprio.
  Se siamo alle prese con un analista, possiamo iniziare il discorso dicendo: "Ti voglio solo raccontare questa cosa, non mi servono consigli."

- *I coinvolti*. Sono gli ascoltatori consapevoli. Ascoltano con gli occhi, con le orecchie e con il cuore, e provano a mettersi nei panni di chi sta parlando. Sanno ascoltare nel senso più pieno del termine e ci stimolano a proseguire la conversazione, dandoci l'opportunità di elaborare le nostre idee e di giungere a nuove soluzioni.

Facciamo attenzione al linguaggio del corpo

Per veicolare informazioni, non usiamo solo le parole: quello che diciamo è spesso modificato dal modo in cui ci muoviamo, dalle espressioni del viso, dai gesti, dal modo in cui stiamo seduti o in piedi. Tutto esprime un significato. Quindi, non sarebbe fantastico possedere un dizionario del linguaggio non verbale in cui ricercare i significati di gesti ed espressioni? In questo modo potremmo interpretare quello che le persone stanno realmente dicendo.

Alcuni hanno provato a scrivere un "dizionario" del genere: hanno fatto un elenco di "segnali" e ne hanno identificato il significato. Che cosa possiamo pensare per esempio quando qualcuno si accarezza il mento? "Ah, lo so! Vuol dire che sta valutando la situazione." Certo, è possibile che sia

proprio così, ma invece magari stamattina non si è fatto la barba e gli prude il mento.

La persona di fronte a noi sta seduta a braccia conserte. Secondo alcuni "esperti" significa che si sta trattenendo, che ci sta tenendo a distanza, ci sta rifiutando. Che assurdità! Guardiamo un'aula piena di gente durante una lezione, una conferenza o una performance teatrale: noteremo che un buon numero di persone stanno sedute con le braccia conserte. Vuol dire forse che stanno rifiutando gli attori o i formatori? Ovviamente no. È un modo comodo di stare seduti, e se abbiamo freddo ci aiuta a tenerci caldi. Per altri versi invece, se nel mezzo di una conversazione il nostro interlocutore incrocia le braccia, questo può effettivamente rappresentare un gesto di dissenso.

Non esiste un linguaggio del corpo universale

Ciò non significa che non si possa cercare di leggere il linguaggio del corpo, ma solo che non ne esiste un'interpretazione universale: ognuno di noi ha il suo modo di esprimere le proprie idee e i propri stati d'animo a livello non verbale. Ma perché è così? Il linguaggio non verbale è un tratto acquisito, perlopiù attraverso l'imitazione degli altri: inizia con i nostri genitori ed è spesso fortemente connesso al nostro gruppo etnico.

Due ragazzi sono nati a Detroit da due famiglie immigrate negli Stati Uniti da paesi diversi: una famiglia arriva da un paese in cui è normale esprimersi con i gesti, e in cui non si può parlare senza usare anche le mani; l'altra famiglia arriva da un paese dove nessuno gesticola, a meno che non sia emotivamente alterato. I due si incontrano per la prima volta alle scuole superiori: uno sta raccontando qualcosa al suo solito modo, muovendo molto le mani, e l'altro pensa "Accidenti, è emozionatissimo." Poi risponde con la consueta tranquillità e il primo ragazzo pensa: "Non è assolutamente interessato."

Anche le differenze culturali influenzano la comunicazione non verbale.

In seguito a un furto avvenuto nella caffetteria di una scuola superiore di New York, il preside interroga tutti i ragazzi che hanno accesso al registratore di cassa. Concluse le sue indagini, individua il colpevole in una ragazza latinoamericana, che viene sospesa. Un'assistente sociale si reca dal preside a chiedere spiegazioni, e quest'ultimo risponde: "Tutti gli altri

studenti mi hanno guardato negli occhi e mi hanno detto che non erano stati loro. La ragazza non mi ha guardato, ha tenuto gli occhi bassi per tutto il tempo. È ovviamente colpevole."

L'assistente sociale allora replica: "Signor preside, alle ragazze latinoamericane di buona famiglia insegnano che non devono mai guardare dritto in faccia una figura importante, per esempio un preside, e che devono tenere lo sguardo abbassato in segno di deferenza, quando le si rivolgono." La differenza culturale che determinava il diverso linguaggio del corpo era stata interpretata erroneamente dal preside.

Una circostanza analoga può essere determinata dalle consuetudini familiari.

Nella famiglia di Esther, quando qualcuno parla gli altri rispondono con frequenti cenni del capo; molti di noi interpreterebbero il gesto come una dichiarazione di assenso, ma Esther ha spiegato che per loro rappresenta solo un modo per dire che hanno sentito ciò che è stato detto.

Studiamo il linguaggio non verbale di ciascuno

Se il linguaggio del corpo è un aspetto importante della comunicazione, esiste un modo per imparare a decifrarlo? Non c'è una lettura del linguaggio del corpo efficace al 100 per cento, l'unico modo per interpretare in maniera sensata la comunicazione non verbale di una persona è conoscerla: parlando spesso con una persona e osservandola attentamente possiamo imparare a leggere il suo linguaggio del corpo. Notiamo che quando è d'accordo con quel che diciamo, Claudia tende a sporgersi verso di noi, mentre Paul quando concorda inclina la testa verso destra. Osserviamo che Esther annuisce a tutto ciò che diciamo, ma quando non è sicura di qualcosa assume un'espressione confusa, anche se continua ad annuire.

Tenendo a mente le caratteristiche di tutte le persone con cui comunichiamo, saremo in grado di interpretare i loro segnali non verbali in modo corretto; dopo qualche tempo, potremmo notare che alcuni gesti o espressioni sono più comuni di altri, tra le persone con cui parliamo, e dunque potremmo azzardare qualche generalizzazione, senza però farci troppo affidamento, almeno finché non abbiamo più esperienza con questi interlocutori.

Quando il linguaggio del corpo sembra contraddire o divergere da ciò che viene detto a parole, o quando non siamo sicuri del significato reale di un gesto, facciamo una domanda per indurre l'interlocutore a esplicitare verbalmente ciò che pensa. Con una domanda ben posta possiamo toglierci i dubbi che i segnali non verbali hanno fatto sorgere e interpretare la comunicazione nel modo più corretto.

Il feedback

I buoni ascoltatori sanno che la comunicazione funziona come un walkie-talkie: il mittente manda un messaggio al ricevente e il ricevente risponde. In quel momento, il ricevitore si trasforma in mittente e il mittente in ricevente. In ogni nostra comunicazione, con la famiglia, con gli amici, sul lavoro, in situazioni di socialità, cambiamo costantemente ruolo da mittente a ricevente, e viceversa. Se non ci rendiamo conto di questo doppio ruolo, la nostra comunicazione può diventare un monologo, senza che avvenga alcuno scambio.

Proprio come in uno scambio via radio, possono esserci interferenze che distorcono il messaggio, che lo filtrano, per cui che ciò che viene ricevuto non è quello che è stato effettivamente inviato; tali distorsioni possono provenire dal mittente come dal ricevente, e sono ancora più probabili se il messaggio è lungo o complesso.

Come è stato ricevuto il messaggio?

Nella comunicazione ci alterniamo nel ruolo di mittente e di ricevente. Dobbiamo essere buoni ascoltatori non solo quando siamo riceventi, ma anche quando siamo noi a inviare il messaggio, perché ci dobbiamo assicurare che l'ascoltatore abbia recepito bene ciò che abbiamo inviato.

Funziona così: il mittente manda un messaggio al ricevente, che risponde; quando la risposta è stata ricevuta, il mittente, che ora è diventato il ricevente, filtra la risposta attraverso il computer che tutti abbiamo tra un orecchio e l'altro, e che è stato programmato per capire come è stato

ricevuto il messaggio. Se quello che è stato inviato non è quello che è stato ricevuto, può essere corretto con il messaggio successivo.

> MYRA: Mike, ho bisogno di sapere il tipo di equipaggiamento disponibile, qual è il materiale in magazzino, le tempistiche e il personale che sarà assegnato al progetto.
> MIKE: Abbiamo tutto il materiale che ci serve e possiamo iniziare il lavoro lunedì.
> MYRA: Bene, ma ho bisogno comunque dei dati che ti ho chiesto, devo inserirli nella mia relazione.

Quando Mike ha ricevuto il messaggio di Myra, la sua mente era focalizzata sull'inizio del lavoro, mentre l'obiettivo di Myra era avere informazioni per la sua relazione. Il messaggio è stato distorto dalla diversa percezione dello scopo della comunicazione, ed è stato corretto nella successiva risposta di Myra, che ha capito in che modo era stato interpretato il suo messaggio e ha risposto di conseguenza.

Facciamo domande

Non è sempre facile cogliere tutti questi indizi, dunque per capire meglio non esitiamo a fare domande. Dopo quattro o cinque scambi, facciamo una domanda per ottenere un riscontro su quanto abbiamo detto fino a quel momento: "Che problemi prevedi potrebbero sorgere se procediamo in questo modo?" "Di quanto tempo in più avrà bisogno la tua squadra per completare questa fase?"

Dalla risposta alle nostre domande ricaveremo ulteriori indizi, per poi apportare le dovute correzioni.

Quando parliamo di argomenti complessi, per essere sicuri che la comunicazione sia stata recepita e compresa facciamo domande su questioni specifiche e cruciali: in questo modo identificheremo immediatamente le aree problematiche e forniremo immediati chiarimenti.

Osserviamo gli indizi non verbali

Kim P., capo ingegnere in un'azienda tecnica, avverte: "La mia squadra è composta di professionisti con grande esperienza nel loro campo. Tendono ad anticiparmi e a prevedere quello che dirò loro, e spesso hanno

ragione, ma ci sono volte in cui smettono di ascoltarmi prima che io abbia finito di parlare, convinti di sapere già quello che sto per dire. Per evitare queste situazioni osservo attentamente il loro linguaggio non verbale: i loro sguardi, le loro espressioni, i loro movimenti. Se mi sembra che non mi stiano più ascoltando, mi fermo per qualche secondo e, dopo una pausa, faccio domande specifiche su quello che ho detto: questo li rimette in quadro."

Loren supervisiona diverse persone che hanno una conoscenza limitata dell'inglese, per cui trae i suoi riscontri dall'osservazione del linguaggio del corpo. Racconta: "Se vedo un'espressione assente o una fronte che si corruga, so che il mio messaggio non è arrivato a destinazione; allora lo ripeto con parole più semplici e cerco di comunicare anche con la gestualità che cosa dev'essere fatto."

Quando siamo i riceventi

Il nostro capo ci sta dando delle istruzioni, ma non siamo sicuri di aver capito che cosa intende. Allora cerchiamo noi un feedback, facciamo domande. Non aspettiamo che alla fine del discorso ci chieda: "Ci sono domande?" Mentre parla, con i modi opportuni, facciamo domande su quello che è stato appena detto, anche in forma di parafrasi: "Quindi vuole che io faccia così e così...", ripetendo il modo in cui abbiamo recepito l'istruzione. Se la nostra interpretazione si rivela sbagliata, può essere chiarita, e se è invece corretta, un'immediata approvazione non potrà che rinforzarla.

In certi casi, una domanda specifica posta in un momento specifico migliorerà la nostra comprensione e ci eviterà di commettere errori; alla fine della discussione non solo avremo una visione chiara di ciò dobbiamo fare, ma anche il nostro capo saprà che abbiamo capito.

In conclusione

Per essere ascoltatori efficaci:

- Ascoltiamo empaticamente, proviamo a sentire quello che sente chi ci sta parlando.
- Sbarazziamoci di ogni distrazione, spegniamo il telefono e facciamo sparire tutti i fogli non relativi alla discussione.
- Quando chi ci parla ha finito, chiariamo tutti i dubbi, assicuriamoci di aver capito bene parafrasando quello che abbiamo ascoltato.
- Proviamo realmente a guardare la questione dal punto di vista dell'altro.
- Non saltiamo alle conclusioni e non diamo nulla per scontato, manteniamo un atteggiamento aperto e accogliente.
- Assumiamo un'espressione interessata, sorridiamo o mostriamoci partecipi quando è opportuno.
- Mostriamo che stiamo seguendo il discorso con cenni d'assenso e gesti.
- Facciamo domande su ciò che viene detto, parafrasando – "Dunque, da quel che ho capito..." – o chiedendo chiarimenti su determinati punti. In questo modo non solo capiremo meglio, ma manterremo alta la nostra soglia di attenzione.
- Non interrompiamo, non interpretiamo una pausa come un'occasione per iniziare a parlare. Aspettiamo.
- Osserviamo il linguaggio del corpo di chi parla.
- Usiamo i feedback. Quello che viene detto può non essere quello che viene recepito; individuiamo i filtri ed eliminiamoli, e per risintonizzarci parafrasiamo ciò che è stato detto o facciamo domande pertinenti.

4.
Parlare con sicurezza e convinzione

Nei sondaggi su ciò che la gente teme di più, il parlare in pubblico è invariabilmente ai primi posti della classifica; diversamente dalle altre paure più comuni – morte, malattia, perdita del lavoro – quella di parlare in pubblico è relativamente semplice da superare. Dale Carnegie lo ribadisce in modo molto conciso:

> Non c'è nessuna ragione che vi impedisca di pensare in posizione eretta, davanti a un pubblico, esattamente come fareste standovene con gli amici nel salotto di casa vostra. Perché ogni volta che vi alzate per parlare in pubblico dovete sentire un crampo allo stomaco ed essere colti da un tremito incontrollabile? L'apprendimento e l'esercizio cancelleranno per sempre la vostra paura del pubblico, infondendovi sicurezza.

Preparazione. Il primo passo per un discorso ben riuscito

Se dobbiamo parlare in pubblico, è essenziale prepararsi bene. Nel prossimo capitolo parleremo di come prepararci a un intervento in un contesto lavorativo. Se invece dobbiamo parlare a una classe di ragazzi, all'assemblea di un'associazione, o a qualsiasi altro gruppo e dobbiamo scegliere un argomento, la scelta migliore sarà quella di parlare di qualcosa che sappiamo, e che sappiamo di sapere. Non impieghiamo dieci minuti o dieci ore a preparare un discorso: mettiamoci dieci settimane, dieci mesi... dieci anni, ancora meglio.

Parliamo di qualcosa che ci interessa, di qualcosa che desideriamo ardentemente comunicare a chi ci ascolta. Dale Carnegie racconta la storia di una delle sue allieve, Gay K., che non aveva mai parlato in pubblico

prima di iscriversi al corso. Era terrorizzata, temeva che quella di parlare in pubblico fosse un'arte misteriosa al di sopra delle sue possibilità; eppure, durante la quarta lezione aveva tenuto un discorso improvvisato che aveva incantato gli ascoltatori. Le era stato chiesto di parlare del "Più grande rimpianto della mia vita": Gay aveva parlato in modo molto commovente, e gli spettatori erano riusciti a stento a trattenere le lacrime; anche Carnegie era stato sul punto di mettersi a piangere. Ecco il suo discorso:

> Il più grande rimpianto della mia vita è non aver mai conosciuto l'amore di mia madre. È morta quando avevo solo un anno. Sono stata cresciuta da una serie di zie e di altri parenti che erano già occupati con i loro figli e non avevano tempo per me. Non sono mai rimasta più di tanto con nessuno di loro: erano sempre dispiaciuti di vedermi arrivare e contenti quando andavo via; non si interessavano a me, non mi davano mai affetto. Sapevo che non mi volevano, anche se ero piccola riuscivo a sentirlo. La sera, spesso mi addormentavo piangendo per la solitudine, e il mio più grande desiderio era che qualcuno mi chiedesse di vedere la mia pagella scolastica: nessuno lo faceva mai, a nessuno interessava. Quando ero bambina volevo solo un po' di amore, ma nessuno me l'ha mai dato.

Gay si era preparata per dieci anni, prima di fare quel discorso? No: ne aveva impiegati venti. Si stava preparando per quel discorso quando piangeva nel suo letto, da bambina; si stava preparando mentre il suo cuore soffriva perché nessuno le chiedeva di vedere la pagella. Non c'era da stupirsi che sapesse parlare di quell'argomento: non riusciva a cancellare quei ricordi dalla sua mente. Gay aveva riscoperto un magazzino di ricordi e sentimenti tristi nascosto in fondo al suo cuore, e non aveva dovuto faticare per farli emergere, non aveva dovuto lavorare alla preparazione di quel discorso: aveva solo dovuto aprire la porta e lasciare che tutti quei sentimenti e ricordi repressi riaffiorassero, come petrolio che zampilla da un pozzo.

“ Chi parla di ciò
che gli ha insegnato la vita
non perde mai l’attenzione
di chi lo ascolta.”

Dale Carnegie

Preparare un discorso su un argomento poco familiare

Non è raro che ci chiedano di parlare di un argomento del quale abbiamo un'esperienza limitata o nulla. Il più delle volte ci capita durante riunioni di lavoro, in cui spesso vengono prese decisioni di qualche genere – l'impegno ad acquistare da parte di un cliente, il passo successivo da compiere in un progetto, un cambio di direzione a livello gestionale. Nella preparazione di questo genere di discorsi e presentazioni, iniziamo considerando come vogliamo concludere – la decisione che vorremmo far prendere agli ascoltatori – e lavoriamo a ritroso per strutturare l'inizio; poi, nel corso della presentazione, cerchiamo di fare riferimento a un episodio concreto o un aneddoto che catturino l'attenzione e preparino la strada per la decisione a nostro avviso più opportuna. Raccontando con vivacità un episodio possiamo gettare le basi per influenzare la condotta degli altri: sarà la prova concreta che convincerà gli ascoltatori ad agire. Nel riproporre l'accaduto, dobbiamo saper ricreare quel segmento della nostra vita in modo che abbia sugli ascoltatori lo stesso effetto che ha avuto su di noi quando è capitato; questo ci preparerà a chiarire e a rendere più vive e concrete le nostre affermazioni, rendendole interessanti e convincenti per chi ci ascolta.

A questo dobbiamo affiancare un lavoro di ricerca per raccogliere quante più informazioni possibili: un buon oratore dovrebbe avere una conoscenza dell'argomento dieci volte superiore a quella necessaria per portare a termine il suo discorso. E deve portare prove concrete a sostegno delle argomentazioni che presenta. L'uso efficiente dei dati verrà discusso nel capitolo 5.

Infine, prepariamo la conclusione: è provato che la chiusura di un discorso è uno dei modi migliori per motivare gli ascoltatori ad agire. Terminare parlando dei benefici – dal punto di vista degli ascoltatori – di una determinata decisione porta risultati favorevoli.

La formula magica per un discorso dinamico

Possiamo evitare di fare discorsi sconnessi, poco coerenti e noiosi utilizzando un semplice approccio in tre fasi che, come per magia, renderà le nostre presentazioni vibranti e piene di energia.

Le tre fasi della formula magica

- *Episodio*. Raccontare un episodio o un aneddoto che illustra concretamente ciò che vogliamo dire è un modo sicuro per catturare e mantenere l'attenzione dei nostri ascoltatori.
- *Azione*. Dopo il racconto, esplicitiamo l'azione che vogliamo che il pubblico decida di compiere.
- *Benefici*. Concludiamo illustrando in che modo quest'azione andrà a beneficio di chi ci ascolta.

Se vogliamo persuadere gli altri, dobbiamo essere svegli e vivaci, parlare con sincerità e intensità, in modo che chi ci ascolta capisca che crediamo a ogni parola che diciamo.

- *Episodio*. Quando arriva il momento di parlare, cominciamo sempre con l'EPISODIO. Cattura immediatamente l'attenzione degli ascoltatori e rende la comunicazione meno formale. Quando usiamo la formula magica, facciamo in modo che le fasi dell'azione e dei benefici siano brevi, chiare e specifiche; l'episodio invece va basato su un'esperienza che ci ha insegnato qualcosa.
  Ricordiamoci che il nostro obiettivo è quello di comunicare una determinata azione che vogliamo che chi ci ascolta scelga di compiere, per cui più la fase dell'azione è specifica, meglio è. Per comunicare con la maggior chiarezza possibile, identifichiamo una particolare azione e un beneficio specifico.

- *Azione*. Il secondo punto della formula magica, l'AZIONE, è ciò che vogliamo che il pubblico faccia: può essere comprare il nostro prodotto, scrivere al loro deputato, smettere di fumare, riflettere più approfonditamente su una questione. Investiamo nella preparazione di

questo messaggio un tempo tre volte superiore a quello che impiegheremo nella sua comunicazione.

- *Benefici*. La terza fase della formula è quella dei BENEFICI che gli ascoltatori otterranno se decideranno di agire come auspicato nella fase dell'AZIONE. Per esempio: "Se utilizzate questo componente ridurrete i tempi e abbasserete i costi di produzione del vostro (nome del prodotto)." O: "Smettere di fumare non solo migliora la nostra salute e ci permette di vivere più a lungo, ma protegge i nostri familiari dai rischi del fumo passivo."

Parliamo dal punto di vista di chi ci ascolta

La nostra abilità di spingere gli altri ad accogliere il cambiamento dipende molto dalla nostra capacità di comunicare adottando il punto di vista dei nostri ascoltatori. Appena iniziamo a parlare dobbiamo preoccuparci di conquistare la fiducia dei nostri ascoltatori; dobbiamo catturare la loro attenzione il prima possibile, metterli subito nella condizione di considerare il cambiamento, e il racconto di un episodio è un modo efficace per farlo. Per convincersi, dovranno essere messi davanti a prove concrete che, dal loro punto di vista, corroborano la necessità del cambiamento che stiamo auspicando. Il pubblico non deve sentirsi in qualche modo spinto verso il cambiamento; deve piuttosto arrivare a vederlo come l'opzione più logica.

Dopo aver affermato la necessità di un cambiamento, illustriamo i vantaggi e gli svantaggi di ogni alternativa; facciamo attenzione a valutare ciascuna di esse dal punto di vista dell'ascoltatore, e a considerarle e descriverle in modo equilibrato e credibile.

Concludiamo fornendo dati a sostegno di quella che riteniamo l'opzione migliore, ed esplicitiamo qual è l'azione da compiere e i benefici che essa comporta, così che la prospettiva di quei risultati serva a convincere gli ascoltatori ad accogliere quel determinato cambiamento.

Prepararsi a tenere un discorso

Ecco otto suggerimenti che ci aiuteranno enormemente nella preparazione di un discorso:

1. Annotiamoci brevemente alcune cose interessanti di cui vogliamo parlare.

2. Non scriviamoci il discorso, perché se lo facciamo finiremo per utilizzare il linguaggio scritto invece di quello colloquiale, più diretto; inoltre, se lo scriviamo passeremo il tempo a cercare di ricordarci che cosa abbiamo scritto, e questo ci impedirà di parlare con scioltezza e vivacità.

3. Mai, mai, mai memorizzare un discorso parola per parola. Se lo facciamo è quasi certo che ce lo dimenticheremo, e con tutta probabilità il pubblico ne sarà lieto, dal momento che nessuno vuole ascoltare un discorso preconfezionato. Anche se non ce lo dimentichiamo, suonerà recitato, la nostra voce rimarrà distaccata e il nostro sguardo distante.

4. Se, nel caso di un discorso lungo, temiamo di dimenticare ciò che vogliamo dire, portiamoci dietro qualche breve appunto e diamogli un'occhiata ogni tanto.

5. Riempiamo il discorso di immagini e di esempi: è il modo più semplice per renderlo interessante.

6. Utilizziamo storie e aneddoti per spiegare un concetto: raccontiamo come noi (o qualcuno che conosciamo) lo abbiamo applicato. Citiamo esempi specifici reperiti nel corso delle nostre ricerche sull'argomento.

7. Diventiamo delle autorità in materia, sviluppiamo quella risorsa inestimabile conosciuta come "energia di riserva": acquisiamo una quantità di informazioni dieci volte superiore a quella che ci serve per il nostro discorso.

8. Proviamo il discorso parlando con gli amici: non è necessario fare una vera e propria prova, basta provare a esaminare i punti del discorso con loro e sentire che cosa ne pensano. Questo ci permetterà di capire come

potranno essere accolte le nostre battute, e quali considerazioni susciteranno in particolare l'interesse del pubblico. Questo tipo di prova ci permette di avere un riscontro che ovviamente non ci potrà venire dal semplice parlare davanti a uno specchio.

Aggiungiamo intensità al racconto

Per comunicare con efficacia, non dobbiamo usare solo la voce, ma anche i movimenti e i gesti: in altre parole, tutto il corpo. Una gestualità naturale, intensa, spontanea può essere estremamente efficace, per due ragioni: i gesti stimolano e ispirano chi parla, ci svegliano, ci rendono più sciolti e ci rilassano. Con i gesti ci esprimiamo, ci lasciamo andare emotivamente, fisicamente e mentalmente. I gesti hanno effetto anche sugli ascoltatori: l'impatto emotivo che hanno sul pubblico è evidente e a volte persino drammatico. Pensiamo ad alcuni dei migliori comunicatori del mondo: nella quasi totalità dei casi, la loro gestualità naturale e spontanea contribuisce all'efficacia del loro discorso e intensifica l'impatto del loro messaggio.

Facciamo attenzione, però, a come ci muoviamo di fronte a un pubblico:

- NON stiamo in piedi con gambe e braccia incrociate.
- NON poniamo alcuna barriera davanti al nostro corpo (una borsa, dei fogli, una tazza per il caffè).
- NON stiamo in piedi a gambe larghe.
- NON incrociamo le braccia.
- NON teniamo lo sguardo abbassato sul leggio (leggendo gli appunti).
- Teniamo la testa alta, il mento sollevato, il petto in fuori.
- Teniamo le spalle aperte.
- Manteniamo il contatto visivo con gli ascoltatori.
- Sorridiamo nei momenti opportuni.

“ Per supplire alla perdita
della spontaneità e della naturalezza,
la maggior parte di noi, invecchiando,
tende a rinchiudersi in stereotipi ben definiti.
Siamo meno disposti a usare i gesti,
a mostrare animazione [...]
In breve, perdiamo la freschezza
e la spontaneità
della vera conversazione.”

Dale Carnegie

Cinque passi per un’articolazione migliore

Alcuni vedono l’efficacia dei loro discorsi compromessa da una cattiva articolazione, e spesso noi stessi non ci rendiamo conto di che effetto fa la nostra voce quando parliamo con la gente. Non riusciamo a sentire noi stessi come ci sentono gli altri, e – come abbiamo già detto parlando delle conversazioni al telefono – solo ascoltando una registrazione del nostro discorso possiamo renderci conto del suono reale della nostra voce.

Se ci registriamo mentre leggiamo alcuni paragrafi di un articolo di giornale, però, non suoneremo realistici; dobbiamo prendere in considerazione le registrazioni che avvengono a nostra insaputa. Un modo semplice per ottenerne una è lasciare un registratore acceso sulla scrivania per un giorno intero, così che possa catturare tutte le conversazioni che facciamo al telefono o di persona. Una volta conclusa la registrazione, ascoltiamola: in questo modo, potremo renderci conto delle criticità del nostro modo di parlare.

Migliorare l’articolazione

Danny è un supervisore. Quando sul lavoro dà ordini o istruzioni borbotta, e le sue parole risultano confuse, difficili da capire; i suoi collaboratori non osano farglielo notare, così provano a indovinare, e spesso sbagliano. Questo porta a ogni genere di errore e causa ritardi nelle consegne o altri inconvenienti.

Carrie è molto intelligente, ha grande rapidità di pensiero e parla troppo velocemente, presa com’è a tenere il passo con le proprie idee; sfortunatamente, i suoi ascoltatori non riescono a starle dietro e si perdono gran parte di quello che dice.

Darryl è esattamente l’opposto: parla molto lentamente e, per quanto questo lo renda facile da capire, i suoi ascoltatori tendono ad anticiparlo, pensando di sapere già ciò che intende dire... spesso sbagliando.

Terry, Merry e Jerry, infine, inseriscono nei loro discorsi parole, frasi o suoni ricorrenti: Terry dice “Mmm” dopo ogni parola, Merry usa “Capisci” dopo ogni frase e Jerry conclude ogni affermazione con un “Ok!”. Simili formulette ripetitive vengono definite “interiezioni”.

Questi sono alcuni dei problemi di articolazione più comuni. La maggior parte di noi nemmeno si accorge di parlare in questo modo, ed è per questo che solo ascoltando le registrazioni della nostra voce possiamo renderci conto se borbottiamo, parliamo troppo veloce o troppo lentamente, o se aggiungiamo suoni o interiezioni alle nostre frasi. Per correggere questi problemi, la cosa più importante è esserne consapevoli, e un ascolto attento delle registrazioni ci aiuterà in questo senso. Quando le persone si rendono conto di borbottare, faranno uno sforzo per smettere; quando uno sa che la quinta parola di ogni sua frase è sempre “capisci”, proverà a smettere di ripeterlo continuamente.

Superare i difetti di pronuncia

Se una persona ha seri difetti di pronuncia, per esempio la balbuzie, è possibile che cerchi di evitare il più possibile le situazioni che prevedono la comunicazione orale. Tuttavia, negli anni più recenti sono stati fatti molti passi avanti nella risoluzione di questo tipo di problemi. Un noto esempio è quello di Anne Glenn, moglie del senatore John Glenn, che è riuscita a superare una seria forma di balbuzie e ha tenuto diverse conferenze durante la campagna elettorale del marito.

Ivan era immigrato negli Stati Uniti dalla Russia, e anche se in patria aveva imparato l’inglese, per gli americani il suo accento non era di facile comprensione. Pur essendo un ingegnere molto preparato, la sua carriera risultava penalizzata dalla sua difficoltà a farsi capire; così, su indicazione di un consulente di carriera, Ivan si era rivolto a un logopedista. In meno di un anno era riuscito a migliorare moltissimo la sua pronuncia, aveva ottenuto la promozione a dirigente, iniziando a relazionarsi con manager di alto livello della sua e di altre aziende. La logopedia è una terapia oggi ampiamente praticata, e può essere utile a molti di coloro che soffrono di difetti di pronuncia, o che hanno difficoltà a farsi capire a causa del loro accento.

Il tono di voce è fondamentale

Claude parla senza variare mai il tono di voce: la sua dizione è molto buona e non ha problemi a farsi capire, ma è difficile restare concentrati su quello che dice perché non ha imparato a usare le modulazioni della voce. Le persone con una parlata monotona non riescono a mantenere viva l'attenzione dei loro ascoltatori, ma, come nel caso di altre problematiche, spesso non sono consapevoli di questo loro difetto; se però ascoltano la loro voce registrata e ne prendono coscienza, possono provare a migliorarsi.

Scegliere il ritmo giusto

Anche la velocità con la quale parliamo influisce sulla qualità del messaggio: se vogliamo comunicare urgenza o entusiasmo, è opportuno aumentare il ritmo, perché, se dicendo ai nostri collaboratori che devono lavorare più in fretta in vista di una scadenza parliamo lentamente, non riusciremo mai a dare alle nostre parole il senso di urgenza che il momento richiede.

D'altra parte, se vogliamo che un messaggio venga compreso bene, sarà opportuno parlare più lentamente. "Abbiamo ricevuto troppe lamentele sulla qualità del nostro lavoro: se – ognuno – di – voi – si – prende – un – minuto – in – più – per – controllare – quello – che – fa, possiamo migliorare."

Controllare il volume della voce

Alzare e abbassare il volume della voce in una comunicazione orale equivale a utilizzare il corsivo su una pagina stampata. Il volume della voce dipende dal contesto del messaggio. Ma stiamo attenti, perché se, volendo enfatizzare un punto, siamo tentati di alzare la voce, questo potrebbe costituire un elemento di distrazione o addirittura produrre effetti negativi. Dobbiamo controllare il volume in modo da non parlare mai troppo forte, ma nemmeno a voce troppo bassa. Specialmente se siamo consapevoli di avere una voce potente, è importante cercare di controllarla, soprattutto nel

caso in cui si debba parlare al microfono. L'amplificazione, infatti, può spesso distorcere un tono di voce troppo alto. Qualunque sia il volume naturale della nostra voce, dobbiamo fare molta attenzione a come essa arriva a chi ci ascolta, ed esercitarci seriamente a usarla con proprietà ci aiuterà a controllarne il volume. Se seguiamo questi consigli, in contesti pubblici e privati, saremo intesi più facilmente e daremo un'impressione più positiva ai nostri ascoltatori.

Dodici modi per farci apprezzare da chi ci ascolta

Affinché il nostro messaggio venga accolto positivamente, gli ascoltatori devono essere ben disposti nei nostri confronti. Ecco dodici misure collaudate per conquistare gli ascoltatori e avere un buon impatto sul pubblico.

1. Consideriamoci onorati di poter parlare di fronte a un pubblico, e dichiariamolo apertamente! Essere invitati a parlare di fronte a un gruppo di persone, a prescindere dalle sue caratteristiche, è quasi sempre un riconoscimento. Ringraziare per questo privilegio è un segno di cortesia e di educazione, oltre che un modo per ottenere il consenso dell'uditorio.

2. Dimostriamo di apprezzare sinceramente i nostri ascoltatori. Non parliamo mai di fronte a un gruppo senza prima aver raccolto informazioni su di esso. Spendiamo qualche minuto a parlare delle qualità rare e positive di chi ci ascolta, e di quanto siamo fieri che ci abbiano chiesto di intervenire.

3. Nominiamo qualcuno degli spettatori, ogni volta che sia possibile. Per una persona, in qualsiasi lingua, il suo nome è il suono più dolce e più importante che esista; dunque ricordiamoci di menzionare il nome qualche persona presente nel pubblico, tutte le volte che possiamo. Pensiamo ai politici che parlano durante un'assemblea: quasi sempre nominano i rappresentanti delle autorità locali presenti.

Siamo umili, non esaltiamoci. La modestia ispira fiducia e benevolenza.

4. Abraham Lincoln, per fare un esempio, era un maestro in questo: una sera, durante la serie di dibattiti tra lui e Stephen Douglas, Lincoln venne accolto con una serenata dalla banda musicale, e quando uscì sotto il portico male illuminato dell'albergo per parlare alla banda, qualcuno gli si avvicinò reggendo una lanterna, così che l'uditorio potesse vederlo in viso. Lincoln esordì dicendo: "Amici, meno vedete la mia faccia, più è probabile che mi troviate gradevole." Conosceva infatti la saggezza del precetto evangelico: "Chi si umilia sarà esaltato."

5. Diciamo "noi", non "voi". Non trattiamo mai il pubblico con condiscendenza. Coinvolgiamolo nel discorso usando il pronome "noi" invece di "voi". Se chi parla dice: "Quando *siete* preoccupati, dovete tenervi così occupati da non avere il tempo per pensare ai *vostri* guai," usando il pronome "voi" finirà per dare l'impressione di tenere una lezione e trattare con superiorità il pubblico; diciamo invece: "Quando *siamo* preoccupati, dobbiamo tenerci così occupati da non avere il tempo per pensare ai *nostri* guai." La differenza è evidente: se usiamo il pronome "voi" risultiamo offensivi, e diamo l'impressione di ritenerci superiori. Avvertenza: un uso esclusivo del "noi", d'altra parte, tende a far sembrare chi parla altrettanto condiscendente.

6. Non parliamo con "il viso imbronciato e un tono di rimprovero". Ricordiamoci che l'espressione e il tono di voce spesso dicono più di quanto non faccia la nostra voce. Che si tratti di discorsi pubblici o di colloqui privati, non possiamo certo farci degli amici mantenendo un'espressione minacciosa e un tono di biasimo.

7. Parliamo nell'interesse dei nostri ascoltatori. Qualsiasi ascoltatore è profondamente e costantemente interessato a se stesso e a risolvere i propri problemi. Praticamente è tutto quello che gli interessa. Perciò se mostriamo a chi ci ascolta come essere più felice, come fare più soldi, come smettere di stressarsi e ottenere quello che vuole, avremo senz'altro la sua attenzione, a prescindere dal tono di voce che abbiamo e da come respiriamo, dalla nostra postura, dal nostro sguardo, dai nostri gesti e dalla nostra grammatica. Per esempio, per spiegare la sua capacità di instaurare relazioni amichevoli e la sua abilità di

conversatrice, una direttrice vendite spiega che ciò che fa è semplicemente chiedere ai suoi interlocutori: “Come ha iniziato a lavorare nel suo settore?”, per poi incentrare il discorso sulla risposta che ottiene. Afferma che questa semplice domanda nel suo caso ha sempre funzionato a meraviglia, in particolare con gli estranei. Prima di rivolgerci a un gruppo, scopriamo quali sono i suoi interessi principali e poi facciamo riferimento a essi durante il nostro discorso.

“ C’è un antico proverbio cinese
che dovremmo tenere sempre a mente,
e che dice: “Chi non ha un viso sorridente
non dovrebbe aprire un negozio.”

Dale Carnegie

8. Divertiamoci mentre parliamo. Se non ci divertiamo a parlare, come possiamo sperare che qualcuno ci ascolti con piacere? Di qualunque segno siano, le nostre emozioni e il nostro atteggiamento sono contagiosi: se ci divertiamo a parlare, a cantare o a pattinare, la gente che ci guarda o ci ascolta si divertirà a sua volta. Le emozioni sono contagiose come il morbillo. Uno potrebbe domandarsi: "Ma come faccio a divertirmi tenendo un discorso?" Il segreto è semplice: parliamo di qualcosa di cui ci siamo guadagnati il diritto di parlare, qualcosa che ci fa brillare gli occhi, che riempie di emozione la nostra voce.

9. Non scusiamoci. È capitato a tutti di ascoltare qualcuno che inizia il suo discorso con un: "Non sapevo di dover fare questo discorso fino a due settimane fa, quando il moderatore mi ha detto che avrei dovuto fare le veci del presidente..." Oppure: "Per quanto non sia abituato a parlare in pubblico..." Chi inizia così si sta scusando prima ancora di cominciare. Non dovremmo mai accettare un invito a parlare se non abbiamo modo di prepararci adeguatamente; ma se facciamo del nostro meglio, allora non dobbiamo scusarci di nulla, e se invece non l'abbiamo fatto, nessuna scusa sarà sufficiente. Le giustificazioni sono, di norma, un irritante spreco del tempo del pubblico. Nel caso in cui, per ritardi di treni o aerei o per altre ragioni valide, le scuse siano inevitabili, siamo cortesi, spieghiamo le circostanze e poi iniziamo il discorso senza perdere altro tempo.

10. Appelliamoci alle motivazioni più nobili del pubblico. Colpire l'uditorio toccandolo nei suoi sentimenti più profondi non è facile, e per farlo dobbiamo essere noi i primi a essere emozionati. Spesso, tuttavia, non sentiamo le cose con grande profondità. Per convincere gli altri, dimostrate che quello che proponete permetterà loro di contribuire al miglioramento del mondo. Fate loro un esempio concreto. Sollecitando donazioni per la fondazione Heifer International, Susan Earl sottolineava che con una piccola somma si poteva aiutare una famiglia in India a comprarsi una capra, il cui latte avrebbe nutrito i bambini e costituito una piccola fonte di reddito. Se il sentimento si accende, e la

sua fiamma coinvolge chi parla e chi ascolta nello stesso modo, il calore luminoso di quell'esperienza verrà ricordato a lungo.

11. Accogliamo le critiche, invece di risentirci. Probabilmente nessuno scienziato fu mai criticato, stigmatizzato e denigrato quanto Charles Darwin per la sua teoria dell'evoluzione; nonostante ciò, Darwin non reagì mai malamente nei confronti dei suoi critici, ma li ringraziò, affermando che l'obiettivo principale della sua vita era conoscere e svelare la verità, e nella ricerca del vero due menti erano meglio di una. "Se mi sbaglio," disse, "prima vengo criticato e smentito, meglio è."

12. Siamo sinceri. Tutta l'eloquenza del mondo non potrà compensare la mancanza di sincerità e di integrità. Perché il pubblico ci apprezzi dobbiamo colpirlo per la fiducia che nutriamo nell'onestà del nostro proposito. Le persone che ci ascoltano possono non essere d'accordo con le nostre idee, ma se vogliamo che la nostra comunicazione sia efficace, devono rispettare il fatto che *crediamo* in ciò che stiamo dicendo. Accogliamo le critiche e rispondiamo con educazione e umiltà: ciò che siamo esprime molto di più di quel che diciamo, e sincerità, integrità, modestia e altruismo hanno un grande effetto sugli spettatori. Preferiamo di gran lunga un oratore goffo che irradia onestà e altruismo, a uno elegante che cerca di impressionarci con la sua eloquenza.

“ Questa è l’era della drammatizzazione,
e limitarsi semplicemente ad affermare
una verità non è sufficiente: bisogna saperla
rendere vivida, interessante, teatrale.
Bisogna spettacolarizzare.
Lo fanno i film, lo fa la televisione
e dovremo farlo anche noi,
se vogliamo catturare l’attenzione.”

Dale Carnegie

Presentare e ringraziare un oratore

Se presiediamo un'assemblea o siamo membri di una commissione che ha invitato un oratore, probabilmente saremo chiamati a presentarlo. La presentazione è un modo per separare ciò che è avvenuto prima dall'inizio del discorso vero e proprio, e mette il pubblico nella condizione di dedicare tutta la sua attenzione alla persona che viene presentata e all'argomento della sua esposizione.

La presentazione serve anche a stabilire un terreno comune all'oratore e al pubblico; prepara gli ascoltatori ad accogliere chi parla sulla base delle sue credenziali e della relazione tra ciò che questi ha da offrire e ciò che il pubblico è interessato ad ascoltare. Questo viene definito "metodo TIQS" e si articola come segue:

- Per prima cosa si presenta il titolo o l'argomento (*topic*, in inglese) del discorso.
- Poi si identifica la ragione dell'importanza o dell'*interesse* dell'argomento per il pubblico.
- Quindi si presenta il curriculum dell'oratore. La sua *qualifica* dovrebbe sancirne l'idoneità a trattare l'argomento.
- Infine si annuncia il nome dell'oratore (*speaker*, in inglese).

Prepararsi a presentare un oratore

Il metodo TIQS non è solo un modo efficace per presentare un oratore, ma anche un ottimo strumento per presentare un gruppo.

Prepariamo una presentazione scritta, assicurandoci che venga stampata in caratteri grandi abbastanza da poter essere letta facilmente sul podio; con il giusto anticipo, poi, chiediamo alla persona che dovrà effettuarla di leggerla, e prepariamoci a rispondere a eventuali domande. Esortiamo la persona che ci presenterà a essere breve, positiva, entusiasta durante la presentazione.

Presentare noi stessi

Quando dobbiamo presentare noi stessi, l'ordine degli elementi cambia: la prima cosa sarà il nostro nome e il nome dell'azienda o dell'organizzazione alla quale apparteniamo; poi dovremo esplicitare l'argomento del discorso e la sua importanza per il pubblico, e in ultimo presentare le nostre qualifiche, spiegando quali aspetti della nostra formazione sono pertinenti all'argomento e all'occasione.

Ringraziare un presentatore

Come moderatori di un incontro, potremmo dover ringraziare chi ha presentato l'oratore: facciamolo manifestando apprezzamento per il suo contributo o sottolineando il valore delle sue parole per il pubblico. In sostanza lo stiamo ringraziando a nome di tutti, e dobbiamo essere piuttosto concisi. Queste sono le linee guida per ringraziare il presentatore usando il metodo RIF:

- *Ringraziamo* il presentatore, chiamandolo per nome.
- Citiamo una delle considerazioni *interessanti* per il pubblico contenute nella presentazione.
- Infine ringraziamo *formalmente* il presentatore, chiamandolo di nuovo per nome.

In conclusione

Fattori essenziali per un discorso efficace:

- Raccogliamo il maggior numero possibile di informazioni sul pubblico che verrà ad ascoltarci.
- Acquisiamo una quantità di informazioni almeno dieci volte superiore a quella che ci serve per il nostro discorso.
- Iniziamo raccontando un episodio che illustri i concetti che intendiamo affrontare.

- Corroboriamo le nostre affermazioni con dati concreti.
- Facciamo attenzione all’articolazione, alla grammatica, al tono di voce e al ritmo.
- Cerchiamo di essere vivaci e di variare il tono della voce.
- Esplicitiamo la linea di condotta che il pubblico dovrebbe adottare.
- Sottolineiamo i benefici che potrebbero derivarne.
- Prepariamoci a rispondere a domande difficili.
- Manteniamo un atteggiamento professionale anche sotto pressione.
- Comunichiamo messaggi chiari, concisi, positivi.
- Vendiamo idee e immagini strategiche di noi stessi e della nostra azienda.
- Comunichiamo competenza e sicurezza.

5.
Presentazioni efficaci ai gruppi

In ambiente lavorativo, l'obiettivo di molte presentazioni è quello di sollecitare un'azione di qualche genere: l'impegno ad acquistare da parte di un cliente, il cambiamento di una procedura, l'accettazione di un piano o di un progetto. Anche presentazioni che possono sembrare dei semplici aggiornamenti possono sollecitare decisioni o azioni da parte di qualcuno.

Per ottenere i risultati a cui miriamo la nostra comunicazione dev'essere preparata bene: deve iniziare catturando l'attenzione del pubblico, deve saperla mantenere e deve concludersi in modo chiaro e motivante.

Chi è il nostro pubblico?

Soddisfare le aspettative di un pubblico che non conosciamo è difficile quanto centrare un bersaglio che non vediamo. Non è detto che non ci riusciamo, ma è senz'altro un modo azzardato di puntare al successo. Una parte della preparazione di un discorso va dedicata alla raccolta delle seguenti informazioni sulle persone a cui parleremo.

- *Conoscenze*. Scopriamo quanto è informato il pubblico sull'argomento del discorso. "Chi mi ascolta ne sa quanto me?" Mai affrontare un uditorio impreparati, e mai cadere nella trappola di darne per scontata l'ignoranza, risultando sminuenti nei suoi confronti.
  Quando Stanley L., un avvocato, aveva iniziato la sua presentazione di fronte ai supervisori della City National Bank sulle recenti modifiche

alla legge sul lavoro con un dettagliato resoconto dei nuovi provvedimenti, si era reso conto che il pubblico era inquieto e annoiato. In occasione del primo intervallo aveva parlato con qualcuno degli ascoltatori ed era venuto a sapere che c'era stato di recente un seminario sull'argomento. Se Stanley si fosse preoccupato di capire qual era il livello di preparazione dei supervisori sul tema, non avrebbe scelto di dedicare tanto tempo ai concetti base che erano già chiari per tutti, e si sarebbe dedicato alle loro conseguenze in campo legale, che non erano state trattate nell'incontro formativo precedente.

- *Competenza*. Il livello di abilità e competenza del pubblico è a sua volta molto importante, perché può determinare la prospettiva da cui decidiamo di affrontare un determinato argomento. Se il gruppo è composto da professionisti o da persone con formazione tecnica, adatteremo la nostra presentazione al loro livello. Se i partecipanti all'incontro sono perlopiù lavoratori specializzati, potremo prepararci degli esempi e delle istruzioni tecniche in linea con la loro preparazione.

- *Esperienza*. Non basta tenere conto di quanta esperienza il pubblico possa avere in un determinato campo, ma vanno considerati anche il livello e il contesto di questa. L'esperienza in laboratorio è decisamente diversa da quella acquisita sul campo o nelle strutture di produzione. Il pubblico accoglierà meglio esempi e spiegazioni che si accordano con le caratteristiche della sua esperienza.

- *Esigenze*. Affinché gli ascoltatori tornino a casa soddisfatti e contenti di averci ascoltato, è opportuno fare attenzione alle loro esigenze. La teoria è senz'altro importante, ma in conclusione dobbiamo dimostrare come la teoria può concretizzarsi in azione.

- *Desideri*. Simili alle esigenze sono i desideri del pubblico, i quali però non sempre coincidono con le prime. Se badiamo solo alle esigenze, diventa difficile soddisfare gli ascoltatori e indurli ad agire.
  Sally L. gestiva una boutique di borse, gioielli e accessori d'alta moda. Aveva partecipato a un seminario e si era infastidita quando il primo relatore si era limitato a parlare dei requisiti base per far funzionare bene un negozio: aveva detto cose giuste, ma non l'aveva emozionata in

alcun modo. La seconda relatrice, invece, aveva raccontato di qual era, nella sua fantasia, il negozio perfetto: Sally aveva ascoltato attentamente e con entusiasmo, perché la relatrice aveva parlato non solo delle sue esigenze, ma anche delle sue aspirazioni.

- *Obiettivi*. Individuiamo gli obiettivi del nostro pubblico e teniamoli a mente quando prepariamo il nostro discorso.
  Allan L., consulente per le risorse umane, prima di preparare la sua presentazione sui benefit per i collaboratori del reparto risorse umane di un'azienda cliente, aveva discusso con il responsabile gli obiettivi a breve e a lungo termine del reparto; in questo modo, era stato in grado di adattare la sua presentazione a quegli scopi, evitando così un discorso troppo generico.

Qual è lo scopo della presentazione?

Gli scopi di una presentazione non sono molti, e qui di seguito sono elencati i principali.

- *Convincere*. Il proposito di molte presentazioni è semplicemente quello di convincere il pubblico a fare qualcosa. La sfida è persuadere gli ascoltatori a prendere una determinata decisione o ad agire in un certo modo.
- *Informare*. Un altro proposito ovvio è quello di offrire informazioni per aggiornare il pubblico. In questo contesto si deve badare alla chiarezza e alla facilità di comprensione.
- *Motivare*. Quando un pubblico deve cambiare opinione o prendere una decisione impopolare, lo scopo della presentazione diventa quello di motivare. Normalmente questo va di pari passo con la persuasione.
- *Intrattenere*. In un certo senso, tutte le presentazioni dovrebbero divertire: se vogliamo mettere il pubblico nella disposizione migliore per essere convinto, informato o motivato, dobbiamo divertirlo. Il divertimento non è necessariamente basato sull'umorismo, sebbene questo possa essere un fattore molto importante. In senso più ampio, intrattenere il pubblico significa fare in modo che sia contento di essere dov'è e di sentirci parlare.

Qual è il messaggio?

Sembra quasi superfluo affrontare la questione dell'importanza del messaggio, ma sfortunatamente certe volte i discorsi non ne hanno davvero uno, o se ce l'hanno non è del tutto esplicito. Possono essere presentazioni che non esplicitano bene il proprio argomento o possono contenere così tanti messaggi mescolati insieme che diventa impossibile individuare qualcosa di realmente significativo. I bravi oratori conoscono bene il messaggio e lo tengono a mente durante la preparazione del discorso, in modo che non si perda durante la loro presentazione.

Essere credibili

Come rappresentanti della nostra organizzazione, quando ci rivolgiamo a un pubblico – i clienti, la Camera di commercio, un comitato legislativo – l'impressione che diamo si riflette sul modo in cui viene considerato l'ente che rappresentiamo: i nostri clienti e il nostro pubblico si fanno un'idea dell'azienda basandosi sulla nostra abilità nel trattare l'argomento in oggetto. In campo lavorativo, chi ascolta di solito è riluttante a credere a ciò che viene detto su una compagnia o un prodotto, a meno che non si fidi della persona che sta parlando. Spesso sul lavoro chi parla commette l'errore di sopravvalutare le capacità di un'azienda, facendo dichiarazioni esagerate, finendo poi per compromettere la propria credibilità e quella dell'azienda riguardo a produzioni o consegne. Quando parliamo della nostra organizzazione dobbiamo presentare fatti concreti, senza mai dimenticare di collegarli ai potenziali vantaggi per chi ci ascolta.

Iniziare una presentazione

L'inizio di una presentazione è diverso dal suo contenuto vero e proprio, e il suo proposito esplicito è quello di suscitare l'interesse degli spettatori per l'oratore e per il contenuto del messaggio. Roger Ailes, nel suo libro *You Are the Message* (Crown Business, New York 1988), afferma che diamo al pubblico un'impressione di noi nel giro di sette secondi: buona o

cattiva che sia, “abbiamo lasciato un impressione. Nel frenetico mondo degli affari di oggi, quei sette secondi sono vitali per guadagnarsi la fiducia delle persone che ci ascoltano e affermare la nostra credibilità professionale. Se la prima impressione di noi non è buona, è poi difficile, se non impossibile, correggerla nel tempo che abbiamo a disposizione per la presentazione.”

La posta in gioco è alta, ed è fondamentale che il nostro pubblico ci veda autentici, credibili, professionali, affidabili. Comincia subito a farsi un’impressione di noi, fin dall’apertura della presentazione, dunque dobbiamo pianificarla e portarla a termine al meglio. Dovremo cercare di essere noi stessi, di restare naturali, di comunicare affidabilità e di conquistarci l’interesse benevolo dell’uditorio. Iniziamo con qualcosa che attiri immediatamente l’attenzione. Ecco alcuni esempi:

- Frasi a effetto.
  - “Abbiamo tutti a disposizione la stessa quantità di una risorsa importantissima: il tempo.”
  - “Lo scorso anno sono stati venduti negli Stati Uniti un milione di gadget, e nessuno degli acquirenti ne aveva bisogno.”

- Domande basate sulle esigenze o sull’interesse pubblico.
  - “Se ci fosse un modo migliore per vendere (nome del prodotto o del servizio) sareste interessati a conoscerlo, vero?”
  - “Se ci fosse un modo per evitare l’infarto vorreste senz’altro saperlo, giusto?”

- Frasi misteriose.
  - “Quando incrociate le braccia, quale braccio mettete sopra? Il destro o il sinistro?” (Apertura di un discorso sulle abitudini e la difficoltà di cambiarle.)
  - “La risorsa migliore della vostra azienda non la troverete mai guardando al bilancio!” (Apertura di un discorso sul valore dei collaboratori di un’azienda.)

- Complimenti.
  - “Il vostro presidente mi ha parlato del vostro grande contributo al miglioramento della comunità, e voglio congratularmi con voi. Tutto

ciò dimostra che siete...” (Apertura di un discorso a un gruppo di lavoratori dopo un pranzo ufficiale.)

- “Vivissime congratulazioni per aver incrementato del 121 per cento le vendite, nell’ultimo anno finanziario! Questo fa capire che siete...” (Un direttore vendite all’apertura di un incontro di agenti di commercio.) Nota: quando esordiamo con un complimento, è meglio che questo sia basato su fatti o dati concreti e non su un’impressione o un sentito dire, per evitare che venga considerato una lusinga poco sincera.

- Episodi concreti.
  - “Giovedì scorso, mentre raggiungevo la mia macchina, ho visto una bellissima auto sportiva rossa ed elegante sfrecciare davanti a me. Improvvisamente ho sentito il rumore di una frenata, e l’auto ha rallentato, per poi imboccare lentamente un vialetto in ghiaia tutto costellato di buche. Mi è venuto in mente che la situazione era analoga a quella della nostra rete informatica: stiamo utilizzando alcuni dei software e dei dispositivi più moderni per trasmettere dati su un sistema di cablaggio antiquato. È solo attraverso una nuova rete in fibra ottica che, come quella bellissima auto sportiva, potremo sfruttare al meglio il nostro potenziale di prestazione.”

“ Ci sono sempre tre discorsi
per ognuno di quelli che vi trovate
effettivamente a fare:
quello che avete provato,
quello che avete pronunciato
e quello che vorreste aver fatto. ”

Dale Carnegie

Il messaggio

Una volta che il nostro esordio ha catturato l'attenzione del pubblico, è necessario esplicitare il messaggio della presentazione: come in una sinfonia, in cui il compositore svela il tema e poi sviluppa una serie di variazioni, così l'oratore presenta il messaggio e poi lo sviluppa aggiungendo dati concreti, informazioni, prove.

L'apertura ha il compito di catturare l'attenzione del pubblico, mentre esplicitando il messaggio focalizziamo quest'attenzione sull'argomento del discorso. Possiamo farlo con una dichiarazione di intenti, come: "Ora esamineremo i pro e i contro della nuova procedura di redazione del budget," oppure con una domanda del tipo: "Quali sono i passi necessari per incrementare il valore azionario del 10 per cento nel prossimo anno?" A volte il messaggio va presentato con un sillogismo: "Se è vero..., allora è vero anche..., e il risultato naturale di questo è che..."

Le prove sconfiggono i dubbi

Utilizzare dati concreti è essenziale per una presentazione efficace. Nella mente degli ascoltatori ci sono sempre, benché di solito inespresse, domande come: "Perché dovrei ascoltarti?" "Perché dovrei crederti?" "C'è qualcun altro a parte te che dice lo stesso?" Quando dobbiamo convincere gli altri, uno dei nostri strumenti principali dev'essere l'utilizzo di prove concrete.

Come procurarsi queste prove e come utilizzarle sarà specificato nel capitolo 6.

Concludere un discorso

L'apertura di un discorso deve saper dare una prima impressione positiva, mentre la conclusione dev'essere in grado di consolidarla, di farla

durare. Ecco alcuni esempi.

- Riassumiamo in poche parole:
  - “Riassumendo, i punti fondamentali da ricordare sono...”
  - “... perciò quello che dobbiamo fare è...”
- Appelliamoci alle motivazioni più nobili:
  - “Nell’interesse dell’azienda...”
  - “Per una società migliore...”
  - “Per sconfiggere la fame...”
  - “Il vostro contributo può salvare delle vite...”
- Lanciamo una sfida:
  - “Sta a voi...”
  - “Siete gli unici che potete raggiungere questi obiettivi...”
- Rappresentiamo concretamente le nostre idee:
  - Una diapositiva che illustra il progetto finale.
  - Un’immagine che mostra i progressi della squadra di lavoro.
  - Un gadget o una spilletta che viene distribuita agli ascoltatori.
- Ribadiamo il concetto fondamentale:
  - “... vedremo realizzarsi i nostri obiettivi.”
  - “... le vostre entrate aumenteranno del x per cento.”
- Utilizziamo frasi motivanti:
  - “Basta con le preoccupazioni economiche.”
  - “Immaginiamo i nostri figli felici, sani e protetti.”
  - “Potremo avere ogni giorno un’ora in più per stare con la nostra famiglia.”
- Utilizziamo citazioni:
  - Ricorriamo a citazioni dirette che siano pertinenti.
  - Citiamo personaggi sui quali siamo informati.
- Portiamo il discorso a livello personale:
  - “Come hanno dimostrato Susan e Betsy, possiamo raggiungere questo livello di prestazioni.”
  - “Se come squadra ci impegniamo a seguire l’esempio di Tom e John, raggiungeremo i nostri obiettivi.”

Il momento delle domande

Per gestire efficacemente lo spazio per le domande, comunichiamo prima con chiarezza quanto tempo abbiamo a disposizione; questo aiuta a rendere le domande brevi e pertinenti.

La regola generale è quella di rispondere in modo conciso, ma in alcune occasioni è opportuno prendersi la libertà di dilungarsi, specialmente su un punto che non è stato sviluppato durante il discorso. Le risposte brevi lasciano anche il tempo di fare più domande.

Evitiamo che qualcuno del pubblico si appropri dello spazio per le domande per fare un discorso suo; se vediamo che questo si sta verificando, chiediamo educatamente a chi sta parlando di porre una domanda. È anche importante evitare che una sola persona monopolizzi il tempo a disposizione, ed è nostra responsabilità mantenere il controllo della situazione. Se non conosciamo la risposta a una specifica domanda, dichiariamolo sinceramente: l'onestà suscita rispetto.

Introdurre il momento delle domande

Alla conclusione del discorso, in genere seguono immediatamente gli applausi. Dopo di che, basta semplicemente dire: "Abbiamo dieci minuti per le domande. Qual è la prima?" La nostra espressione di attesa e un cenno con la mano segnalano agli ascoltatori che possono farsi avanti. Guardiamo la persona che ci pone la domanda, concentriamoci e dimostriamo di saper ascoltare; manteniamo un'espressione benevola e accogliamo la domanda. Una volta che l'abbiamo ascoltata e capita, rivolgiamoci al resto del pubblico e parafrasiamola, così da renderla chiara per tutti e nel frattempo avere un po' di tempo per raccogliere le idee; la cosa più importante però è che manteniamo il controllo della situazione, rendendola la "nostra" domanda.

“ Non c’è che un modo, a questo mondo,
per far fare qualcosa a qualcuno.
E cioè fare in modo
che voglia farlo.”

Dale Carnegie

Ripetere la domanda ci dà anche l'opportunità di privarla di qualsiasi acredine, se in effetti ci è stata posta in modo ostile.

E che cosa possiamo fare, se nessuno pone domande? A volte, nonostante l'oratore sia pronto a rispondere, il pubblico rimane in silenzio, e il più delle volte questo significa che i nostri ascoltatori non riescono a capire quanto sia "sicuro" fare domande. Proporre una domanda noi per primi servirà a stimolare il pubblico. Per esempio possiamo dire: "Una domanda che mi fanno frequentemente è...", poi rispondere e in seguito chiedere: "La prossima domanda?" In questo modo si crea il clima per ulteriori domande. Non dobbiamo temere qualche secondo di silenzio: il pubblico desidererà riempirlo tanto quanto noi. Se tuttavia dal pubblico continuano a non arrivare domande, poniamoci per conto nostro un altro quesito e rispondiamo. Due volte sono sufficienti; perciò, a questo punto, ringraziamo il pubblico per l'attenzione o ripetiamo la formula di chiusura del discorso.

Come concludere il momento delle domande?

Quando il tempo stabilito sta per finire, chiediamo: "Chi vuole fare l'ultima domanda?" Questo segnala al pubblico che il tempo a disposizione è giunto al termine. Dopo aver risposto all'ultima domanda, ringraziamo calorosamente il pubblico per il suo interesse, o, se è il caso, ripetiamo la formula di chiusura del discorso.

Uso dei supporti visivi

Utilizzare elementi visivi può dare qualcosa in più a una presentazione, ma può anche introdurre potenziali ostacoli che vanno superati, se si vuole ottenere un risultato eccellente. Perciò, il centro del discorso dovrà rimanere sempre l'oratore, e mai le immagini proposte: lo scopo primario di queste ultime è rendere la presentazione più comprensibile al pubblico, e dunque esse dovrebbero essere di supporto al nostro discorso, non costituirne l'elemento principale. Le immagini dovrebbero aggiungere colore,

movimento e ritmo alla presentazione, per cui scegliamole in base allo scopo che questa si propone, alle dimensioni del pubblico, alla strategia e al contenuto del messaggio, alla disponibilità di risorse per prepararle e al senso generale del discorso.

Valutiamo l'utilizzo delle immagini quando:

- Presentiamo al pubblico dati che possono essere di difficile comprensione. Quando si parla di statistiche, comparare dati che non possono essere visualizzati risulta difficile, se non impossibile, oltre che noioso.

- Utilizziamo uno o una serie di elenchi. Se gli elementi che li compongono vanno confrontati tra loro, o se il loro ordine è di fondamentale importanza, poterli visualizzare diventa essenziale: rende tutto più chiaro e aiuta a memorizzare.

- Spieghiamo una procedura complessa. Dal momento che alcuni afferrano la correlazione tra i vari elementi più velocemente rispetto ad altri, un ausilio visivo permette a chi ci ascolta di seguirci secondo il proprio ritmo.

La memorizzazione è un fattore importante: viene effettivamente ricordato solo il 20 per cento di ciò che viene ascoltato e solo il 30 per cento di quello che viene visualizzato, mentre ciò che viene ascoltato e insieme visualizzato viene ricordato in più del 50 per cento dei casi. L'utilizzo di supporti visivi non solo rende un discorso più interessante, ma è un fattore che contribuisce a determinare la quantità di informazioni che gli ascoltatori saranno in grado di assimilare e di ricordare.

Tali supporti possono essere di diverso genere, e dovremo essere in grado di scegliere e utilizzare il più adeguato al pubblico, ai punti essenziali della presentazione e ai fini di una maggiore efficacia. Variano dalla presentazione generata al computer fino ai semplici disegni tracciati su lavagna (a fogli, a pennarello o a gesso).

Lo sviluppo di una presentazione con un software dedicato e con l'ausilio di un proiettore sta diventando qualcosa di relativamente normale in campo lavorativo: il PowerPoint di Microsoft è uno dei programmi oggi più utilizzati, grazie alla sua semplicità e alla possibilità che offre di

preparare materiali visivi più creativi. Le presentazioni al computer possono essere preparate in anticipo o create di fronte al pubblico, a seconda dell'attrezzatura, delle informazioni e della preparazione dell'oratore; con l'uso di schermi LCD e di proiettori, possono essere visualizzate quasi ovunque.

Considerati il numero di presentazioni che si effettuano ogni giorno in contesto lavorativo e formativo, e la quantità di dati generati e salvati sui computer, sembra assolutamente naturale che i dispositivi informatici abbiano un ruolo di primo piano nella creazione dei supporti visivi.

Le tipologie di supporto visivo

Che sia stata preparata al computer o in altro modo, le informazioni corredate di supporto visivo possono essere presentate in diversi modi:

- *Grafici a barre o a torta*. Diagrammi e grafici possono enfatizzare e semplificare una grande quantità di informazioni; sono elementi visivi che aiutano gli ascoltatori a concentrarsi e ad assimilare rapidamente le idee, e se ben realizzati possono accelerare i processi decisionali e accorciare le riunioni, di solito per la gioia di tutti.
  È opportuno utilizzare un grafico a barre quando si confrontano due variabili (per esempio gli introiti totali in due diversi anni) o anche tre o quattro (l'andamento dell'azienda e quello delle sue tre maggiori concorrenti). Per rappresentare i cambiamenti di un certo fenomeno nel corso del tempo, andrà bene un grafico a linee: è efficace nel delineare le prestazioni di un'azienda mese per mese o anno per anno, e consente anche a chi lo osserva di individuare eventuali trend.
  Quando invece dobbiamo rappresentare la composizione di un elemento complesso e le dimensioni relative delle varie parti di un tutto, l'ideale è servirsi di un diagramma a torta, che restituisce rapidamente il quadro complessivo rappresentando graficamente le proporzioni delle diverse parti che lo compongono.

- *Video*. Utilizzando i video è possibile presentare esempi, immagini e dimostrazioni di alta qualità, e le dimensioni e i costi contenuti dell'attrezzatura necessaria rendono le presentazioni video adatte a una

varietà di contesti. La registrazione, l'acquisizione, la condivisione, la visualizzazione, l'elaborazione e la stampa di materiale video sono facili, pratiche, economiche, e il video può essere utilizzato durante l'intero arco della presentazione o in segmenti di qualche minuto, per illustrare determinati contenuti di una presentazione che si serve principalmente di altre tipologie di supporto. Una grande varietà di video sugli argomenti più disparati, può essere acquistata o noleggiata, basta fare una ricerca online o nei cataloghi delle biblioteche.

- *Diapositive*. Anche se le presentazioni preparate al computer hanno reso obsolete le diapositive, molti le considerano ancora stimolanti e pratiche, e sono tuttora un modo efficace di mostrare immagini bidimensionali a colori. Come i video, le diapositive sono efficaci se utilizzate per un tempo limitato all'interno di una presentazione, diciamo di dieci-quindici minuti.

- *Lavagna luminosa*. Quando parliamo a piccoli gruppi, o quando non disponiamo di un computer, possiamo ricorrere a una lavagna luminosa, utilizzando lucidi preparati in precedenza o sul momento con la collaborazione del pubblico.

- *Lavagna a fogli mobili*. La lavagna a fogli mobili fornisce un supporto visivo immediato, sul quale spesso vengono riportate informazioni fornite dal pubblico, ed è per questo molto apprezzata. I fogli possono essere preparati prima della presentazione o direttamente di fronte al pubblico. È un dispositivo utile per fissare i vari punti affrontati in un incontro formativo o in una riunione. I fogli possono anche essere appesi sui muri della stanza, così che i partecipanti possano ricorrervi quando lo desiderano.

- *Lavagna bianca*. Per scrivere sulla lavagna bianca, che spesso sostituisce quella tradizionale a gessetti, possiamo utilizzare pennarelli colorati, che sulla sua superficie risultano cancellabili. Il suo utilizzo è condizionato dalla dimensione del gruppo di ascoltatori, ma è particolarmente indicato per attività partecipative come il brainstorming.

- *Stampati*. Informazioni aggiuntive e scalette possono essere distribuite sotto forma di materiale cartaceo: accade spesso quando sono necessari fogli di lavoro, questionari o dati riassuntivi. Gli stampati devono essere accuratamente organizzati perché possono influire sul giudizio del pubblico nei confronti del relatore. Se i fogli sono intesi come sostitutivi degli appunti, devono essere distribuiti all'inizio della presentazione, informando il pubblico sulla loro funzione. Se costituiscono invece un'integrazione al discorso, devono essere consegnati alla fine. Questo genere di materiale può approfondire le informazioni fornite dalla presentazione, per esempio dando maggiori dettagli sulle voci di un elenco presentato in forma sintetica, e aggiungerne di ulteriori che possono essere di un qualche interesse per il pubblico ma che non hanno trovato spazio nel discorso: bibliografia, fonti, studi, approfondimenti.

In conclusione

Ecco alcuni suggerimenti per una buona presentazione, tratti da *Public Speaking for Success* (edizione aggiornata, Tarcher/Penguin, New York 2006) di Dale Carnegie.

- L'apertura di una presentazione è molto importante e non dovrebbe essere improvvisata, bensì preparata in anticipo e con particolare cura.
- Dimostriamo al pubblico che ciò che vogliamo che accetti è simile a qualcosa che già ritiene vero.
- Usiamo esempi specifici, citiamo casi concreti.
- Utilizziamo nel discorso frasi che evochino immagini, e parole capaci di proiettarle davanti agli occhi del pubblico.
- La chiusura di un discorso è l'elemento più strategico. L'ultima cosa che diciamo è quella che probabilmente verrà ricordata più a lungo.
- Riassumiamo, ripetiamo e sottolineiamo brevemente i punti principali che abbiamo affrontato.
- Prepariamoci a rispondere alle domande del pubblico; ripetiamo e parafrasiamo ciascuna domanda prima di rispondere.
- Esortiamo all'azione, assicuriamoci che il pubblico capisca che cosa vogliamo che faccia.

- Pensiamo a un buon inizio e a una buona conclusione, e poi leghiamoli insieme. Fermiamoci sempre prima che il pubblico inizi a desiderare che ci fermiamo: “Il punto di sazietà si raggiunge poco dopo il picco di popolarità.”

6.
Avere la meglio in una discussione

La parola “discussione” può essere definita in vari modi. Un primo significato è *diverbio*, un confronto verbale in cui vengono espresse differenti opinioni, spesso in toni accesi.

Considerando il termine in quest’accezione, Dale Carnegie aveva ragione nel dire: “Il miglior modo per avere la meglio in una discussione è evitarla,” una discussione dai toni forti non può che risolversi in un nulla di fatto per entrambe le parti.

Un altro significato di “discussione” è però *dibattito ed esame approfondito* di una questione. Prendendo in considerazione la parola “discussione” in quest’altro senso, con la dovuta preparazione e abilità, possiamo invece raggiungere un risultato vantaggioso per tutti.

Vendere un’idea agli altri (un superiore, un collaboratore, un cliente o un collega) significa in sostanza fare una discussione per convincere quella persona ad accettare ciò che le viene presentato.

L’obiettivo è in un certo senso cambiare il modo in cui questa persona la pensa o reagisce di fronte a uno specifico argomento.

Nel prepararci a vendere un’idea, al proprio capo o ai propri collaboratori, seguiamo i principi utilizzati dagli agenti di commercio di successo per concludere una vendita.

Per prima cosa, otteniamo l’attenzione dell’ascoltatore. Un modo efficace è porre una domanda stimolante. Capiamo quali sono i problemi che deve affrontare il nostro interlocutore e concentriamoci su di essi. Per esempio, nel caso in cui il problema sia costituito dal servizio clienti, chiediamo: “Se ci fosse un modo per mantenere alta la soddisfazione dei

consumatori senza aumentare il personale del servizio clienti, vorrebbe saperne di più?”

Questo dovrebbe catturare la sua attenzione e ora saremo pronti a fornire le prove che dimostrano come la nostra idea potrà fargli ottenere quel risultato. Le prove devono essere attinenti all’oggetto della discussione e ovviamente essere rilevanti per gli ascoltatori.

Ecco sette tipi di prove che si sono dimostrate efficaci e che si possono ricordare memorizzando l’acrostico DEFEATS, composto dalle iniziali di ciascuno:

- *Dimostrazione*. Dimostriamo come funziona qualcosa.
- *Esempi*. Citiamo delle esperienze personali o altrui.
- *Fatti*. Parliamo di cose specifiche, reali e che possano essere comprovate.
- *Esposizione*. Forniamo un supporto visivo, una tabella, un grafico, un’immagine, un disegno schematico o un qualsiasi oggetto tangibile.
- *Analogia*. Riportiamo un’idea complessa a qualcosa di più semplice e facile da comprendere.
- *Testimonianze di esperti*. Facciamo riferimento a fonti riconosciute e credibili.
- *Statistiche*. Presentiamo delle cifre che indichino aumenti, diminuzioni, variazioni percentuali, analisi comparative, tendenze e conclusioni.

“ Chi è stato convinto
contro il suo volere
conserva sempre intatto
il suo vecchio parere.”

Dale Carnegie

Dodici regole per dissentire senza risultare sgradevoli

Nei rapporti con gli altri, ci saranno sempre situazioni in cui vi troverete in disaccordo con una o più persone del vostro gruppo. Tuttavia, esprimere il proprio dissenso non significa necessariamente adottare un atteggiamento antagonistico verso gli altri. Le risorse che ci permettono di dissentire senza suscitare dissidi sono il tatto, la tolleranza e la comprensione.

- Regola 1. Concediamo agli altri il beneficio del dubbio. Forse la persona che ha fatto quella generalizzazione offensiva non è davvero insensibile. Forse ha avuto un'esperienza dolorosa che l'ha spinta a reagire in modo eccessivo.
  Quando, invece di una riduzione del personale al fine di ridurre drasticamente le spese dell'azienda, venne suggerito un taglio dello stipendio di tutti i collaboratori, Susan protestò a gran voce. Sostenne che i lavoratori più produttivi non avrebbero dovuto sacrificarsi per salvare il posto di quelli che lo erano meno. Sollecitata a spiegare perché fosse così irremovibile su quel punto, venimmo a sapere che nel posto di lavoro precedente aveva accettato una soluzione simile per tagliare i costi, ma che dopo meno di un anno, lei insieme ad altri collaboratori erano stati comunque licenziati. Solo assicurandole che la nostra azienda era finanziariamente abbastanza solida da evitare questa conclusione riuscimmo a farle cambiare idea.

- Regola 2. Ascoltiamo le altre persone. Dopo avere concesso a qualcuno il beneficio del dubbio, ascoltiamolo, per capire e comprendere davvero perché abbia queste convinzioni. Dobbiamo fare in modo che la persona sappia che l'abbiamo ascoltata e che stiamo sinceramente cercando di vedere le cose dal suo punto di vista.

- Regola 3. Quando esprimiamo il nostro disaccordo con qualcuno, dobbiamo sempre assumerci la responsabilità dei nostri stati d'animo. Impegniamoci a rispondere utilizzando esclusivamente frasi alla prima

persona. Iniziare le frasi con “tu” ci farà sembrare giudicanti e polemici e questo farà sì che l’altra persona si metta immediatamente sulla difensiva, riducendo le possibilità che il nostro punto di vista venga ascoltato.

- Regola 4. Usiamo delle frasi-cuscinetto. Riferiamoci o attenuiamo un’opinione diversa, iniziando con frasi come: “Capisco ciò che stai dicendo...” o “Apprezzo il tuo punto di vista su...”. Ancora una volta, iniziamo con frasi in prima persona, senza dire: “Tu hai detto...”, o questo sembrerà provocatorio. Per esempio: “Capisco che ti preoccupi che questo possa rallentare la procedura, ma ho esaminato tutte le implicazioni del nuovo approccio... (e poi ripetiamo come il metodo suggerito compenserà l’iniziale rallentamento)”.

- Regola 5. Siamo educati. Ricordiamoci che il nostro obiettivo è portare l’altra persona a vedere le cose dal nostro punto di vista, e questo non sarà possibile se ci comportiamo in modo sgradevole o scortese: sminuire il nostro interlocutore attraverso l’uso del sarcasmo o di un umorismo paternalistico non ci farà arrivare al nostro obiettivo. Non si può convincere qualcuno a pensarla come noi imponendogli le nostre idee.
  Harold era un egoista, così sicuro di avere sempre ragione che combatteva duramente, senza esclusione di colpi, per far prevalere i suoi argomenti. Batteva i pugni sul tavolo, alzava la voce e si inimicava gli interlocutori con la sua arroganza. Questo tipo di comportamento non solo mette a disagio l’intero gruppo, ma spesso porta a lunghe e sterili discussioni. Anche quando le sue idee erano molto valide, il suo atteggiamento le rendeva inutili. Se invece fosse stato cortese e diplomatico, le sue eccellenti idee sarebbero state prontamente accettate.

- Regola 6. Eliminiamo le parole “ma” e “però” dal nostro vocabolario. Se riconosciamo la validità del punto di vista di qualcuno, e poi proseguiamo con un “ma” o un “però” contraddiciamo tale riconoscimento. Utilizziamo invece “e”, oppure facciamo una piccola pausa e poi presentiamo la nostra idea od opinione cominciando con:

- “Prendiamo in considerazione anche...”
- “Che ne pensate di questa prospettiva?”
- “Cosa succederebbe nel caso in cui...”
- “Avete mai pensato al fatto che...”
- “Mettiamo a confronto quell’idea con quest’altra...”
- “Quest’altro è un punto di vista interessante.”
- “Non ci avevo mai pensato in quest’ottica.”
- “Mi fa piacere che siamo d’accordo sul fatto che...”

- Regola 7. Sosteniamo il nostro punto di vista o la nostra opinione con prove pertinenti e concrete. Teniamo le emozioni a bada prendendoci il tempo di riflettere. Chiediamoci: “Che cosa ne penso?” “Perché lo penso?” “Quali prove ho a mio sostegno?”

- Regola 8. Lasciamo che l’altro salvi la faccia. Dale Carnegie ci ha insegnato che, per conquistarci degli amici ed essere convincenti dobbiamo sempre riconoscere e rispettare le loro individualità. In una discussione non dobbiamo mai dimenticarci di questo: è importante non fare mai sentire inferiori coloro che sono in disaccordo con noi, anche quando i loro argomenti non sono validi.
  Phil era una di quelle persone che amavano far notare gli errori altrui. Nel corso delle riunioni sottolineava ogni errore e si compiaceva della propria “superiorità” rispetto alle persone che lo avevano commesso. Non solo la persona in questione perdeva la faccia davanti ai propri colleghi, ma questo turbava anche gli altri membri del gruppo. Un comportamento di questo genere distrugge lo spirito di squadra.

- Regola 9. Siamo consapevoli della sensibilità degli altri.
  Alcune persone sono molto sensibili. Ashley è una di queste. Non riesce ad accettare facilmente le critiche e si mette sulla difensiva quando una delle sue idee viene rifiutata. Dobbiamo essere coscienti di questa sensibilità in modo da poter correggere e migliorare la situazione prestandovi una particolare attenzione. Invece di sottolineare le cose su cui dissentiamo, dovremmo prima complimentarci con Ashley su tutti gli aspetti positivi del suo programma, poi porle delle domande sui punti sui quali non concordiamo. Questo stimolerà Ashley a ripensare alla questione e a riconoscere come può essere migliorata. Facendo

delle domande anziché delle critiche, possiamo ottenere il meglio dai nostri collaboratori senza suscitarne il risentimento. Il collaboratore arriverà ad abbandonare le sue cattive idee e sarà incoraggiato a presentarne di migliori. Come risultato avremo così un miglioramento nella creatività dei nostri colleghi e un maggior numero di idee innovative, che aumenteranno l'efficienza del nostro reparto.

- Regola 10. Diamo all'altro la possibilità di risolvere la situazione. Quando Stephanie parlò a Harry dei suoi frequenti ritardi, non iniziò il discorso con una tirata su quanto essi influissero negativamente sul lavoro di tutto il reparto e sul fatto che fossero inaccettabili. Gli chiese invece: "Che cosa puoi fare per arrivare in orario da ora in poi?" Permettere a Harry di trovare una soluzione al proprio problema non si limita a riconfermare la fiducia del superiore nel dipendente, ma incoraggia al tempo stesso i collaboratori a gestire i loro problemi e a prendere decisioni in merito con autonomia. Le persone tendono a seguire le soluzioni che hanno proposto esse stesse con più impegno ed entusiasmo di quelle che vengono loro imposte. Ci sono volte, soprattutto quando il problema ha a che fare con il rendimento lavorativo, in cui il supervisore deve essere molto specifico nel richiamare l'attenzione sulle mancanze del collaboratore. In tali casi, suggeriamo dei miglioramenti usando termini positivi. Non diciamo: "Il tuo lavoro è carente"; è molto meglio fare esempi specifici di compiti che non sono stati svolti all'altezza degli standard richiesti e poi chiedere all'altro che cosa si può fare per superare il problema. Ribadiamo la nostra fiducia in quella persona e offriamogli tutta l'assistenza di cui può avere bisogno. Ricordiamoci che l'obiettivo è aiutare il collaboratore a imparare a essere un lavoratore migliore.

“ Prendete sul serio le opinioni altrui
e fate in modo che ciascuno
si senta confermato
nel suo personale
senso d’importanza.”

Dale Carnegie

- Regola n. 11. Terminiamo con una nota positiva. Quando Stephanie chiede a Harry che cosa può fare per arrivare in orario, Harry si dice d'accordo nel mettere la sveglia alle 6.15 invece che alle 6.30 a partire da quel momento, in modo da evitare gli occasionali ritardi dovuti al traffico che hanno fatto sì che arrivasse spesso in ritardo. Stephanie si mostra d'accordo sul fatto che questo dovrebbe aiutare a risolvere il problema. "Harry, sono sicura che manterrai questo impegno e che da oggi in poi arriverai in orario. Il tuo contributo è importante per la nostra squadra e questo mi assicurerà di non avere sbagliato a fidarmi di te." Cosa ancora più importante, diamo al collaboratore il supporto e l'assistenza necessari per aiutarlo a superare qualsiasi cosa abbia causato il problema. In questo modo contribuiremo a creare dei dipendenti collaborativi e produttivi che saranno delle risorse preziose per il reparto.

- Regola 12. Diamo dei feedback costruttivi. L'efficacia della comunicazione aumenta, quando ognuna delle parti in causa riceve un onesto feedback dall'altra. A nessuno piace essere criticato, ma una critica costruttiva, se espressa in modo diplomatico, può costituire un importante contributo al miglioramento.

Ecco alcuni suggerimenti su come dare dei feedback che siano più facilmente accettabili:

1. Analizziamo bene tutti i fatti.
2. Affrontiamo subito la situazione in privato.
3. Concentriamoci sull'azione o sul comportamento, non sulla persona.
4. Per prima cosa, facciamo al nostro interlocutore un complimento sincero.
5. Prima mostriamo empatia, e solo dopo muoviamo una critica. Ammettiamo di avere fatto noi stessi errori simili in passato, e spieghiamo che cosa si abbiamo fatto per correggerli.
6. Usiamo le nostre capacità di relazione. Non diamo ordini; piuttosto, facciamo domande e offriamo suggerimenti.

7. Dimostriamo quali saranno i vantaggi che deriverebbero da un diverso comportamento.
8. Terminiamo con una nota amichevole e accordiamoci su come procedere da quel momento in poi.

Quando siamo noi a dover ricevere un feedback, teniamo presente che l’obiettivo è quello di aiutarci, non di criticarci:

“ Lodiamo gli altri per i loro successi,
e poi aiutiamoli con i loro difetti.
È un metodo che funziona bene
in ufficio, in fabbrica, a casa,
con il consorte, i figli, i genitori
e chiunque altro nel mondo. ”

Dale Carnegie

1. Restiamo calmi e ascoltiamo l’altro fino in fondo.
2. Assicuriamoci di avere una chiara comprensione del problema.
3. Mostriamoci disponibili a migliorarci e a cambiare.
4. Abbiamo fiducia nel fatto che la persona che ci sta dando il feedback ha delle buone intenzioni.
5. Non mettiamoci sulla difensiva.
6. Non cerchiamo scuse. Se ci sono delle circostanze attenuanti, diciamo quali sono, trattandole come fatti e non come opinioni.
7. Ringraziamo per il feedback ricevuto.
8. Accordiamoci su come procedere.

Problem solving

Risolvere problemi è una parte importante di tutti i lavori manageriali. I supervisori si trovano ad avere a che fare con le problematiche riguardanti l’aspetto operativo, produttivo e qualitativo del lavoro, il personale e a volte anche le aree finanziarie e del marketing. La più comune delle risorse utilizzate per trattare questi problemi è l’esperienza pregressa del manager. Nel caso in cui abbia già svolto lo stesso tipo di lavoro, anche per poco tempo, è probabile che problemi simili siano emersi anche in passato: quindi, applicando le soluzioni che hanno avuto successo in precedenza, c’è la possibilità che esse funzioneranno nuovamente.

Sfortunatamente, però, questo non è sempre vero. A volte, quella che si era rivelata una buona soluzione in passato potrebbe non esserlo più ora. Nonostante il problema possa sembrare lo stesso, le circostanze potrebbero essere alquanto diverse. Di conseguenza, prima di affrontare un problema, è meglio assicurarsi di aver ben capito di quale problema si tratti, esattamente.

Chiariamo la natura del problema

Un grande produttore di frigoriferi aveva perso una cospicua quota di mercato che era andata a favore di un concorrente. In passato, quando la quota di mercato era diminuita, la causa era stata un aumento della pubblicità dei concorrenti, e l'azienda aveva superato il problema aumentando a sua volta la propria presenza pubblicitaria. Facendo tesoro dell'esperienza passata, l'azienda preparò una buona campagna pubblicitaria per superare le attuali perdite. Con grande sorpresa questo non migliorò affatto la situazione: anzi, la quota di mercato dell'azienda continuò a diminuire.

Un'analisi ulteriore mostrò che questa volta il concorrente non era ricorso a nessun tipo particolare di pubblicità, ma aveva aumentato il margine di profitto dei rivenditori. Questo dava ai rivenditori un ulteriore incentivo per promuovere il prodotto avversario, anche quando i clienti entravano in negozio spinti dalla nuova pubblicità della prima azienda. La compagnia in questione, insomma, aveva affrontato il problema sbagliato. Quando analizziamo il problema, cerchiamo soprattutto di capire quale sia il vero problema, perché potrebbe non essere affatto quello che ci appare più ovvio a prima vista.

Quali sono le cause del problema?

Spesso, quando cerchiamo la causa di una difficoltà, ciò che vediamo è solo la punta dell'iceberg, ma il problema vero è molto più profondo.

Abbiamo un'eruzione cutanea che ci dà prurito e il dermatologo ci prescrive una pomata, che noi applichiamo. Il prurito e lo sfogo se ne vanno. Pensiamo che tutto sia stato risolto, ma dopo due settimane il disturbo si ripresenta. Che cosa è successo? Che il medico ha trattato il sintomo, lo sfogo. Ed è vero che lo sfogo costituiva un problema effettivo, ma non era la vera causa del problema, che poteva essere un'allergia o un altro problema di salute.

Per trovare la vera causa o le vere cause dei problemi in ambito lavorativo, dobbiamo cercare il "fattore critico" (o i fattori critici) che li ha prodotti, e questo richiede un esame approfondito e un'attenta analisi.

Mettiamo a punto più soluzioni possibili

Di solito quando abbiamo a che fare con un problema, tendiamo a pensare a una soluzione immediata e ci affrettiamo a metterla in pratica. Tuttavia, il fatto che ci venga subito in mente una certa soluzione non significa che sia la migliore. È invece molto meglio prendere in considerazione una gamma di soluzioni possibili, prima di scegliere quella da mettere in atto.

Manteniamo una mentalità aperta, chiediamo consiglio alle persone che sono maggiormente coinvolte dal problema, a chi conosce la situazione problematica e sarà chiamato a mettere in atto la soluzione prescelta. Rivolgiamoci agli esperti dell'azienda (o, se necessario, a quelli al di fuori dell'azienda), per trarre vantaggio dalla loro esperienza e competenza.

Cerchiamo di essere creativi. Le persone sono più creative di quanto possano immaginare: utilizzando questo potere che spesso si nasconde in noi, si possono scoprire idee innovative che potrebbero risolvere i nostri problemi.

Individuiamo la soluzione migliore

Una volta che si siano elaborate una serie di alternative, prendiamo in considerazione tutti i fattori e decidiamo quale sia la migliore. Per farlo è necessario riesaminare il problema e determinare che cosa sia necessario affinché il problema venga risolto. Facciamo un elenco degli elementi che sono assolutamente essenziali per mettere in pratica la soluzione. Questo potrebbe includere un costo massimo, determinati limiti di tempo, l'impegno di personale e l'uso di altre risorse. Poi elenchiamo tutti quegli aspetti che non sono necessari, ma che migliorerebbero ancor più la situazione, se non ci si fermasse ai punti essenziali.

Quando i parrucchieri della New Wave Hairdressers stavano cercando un nuovo locale, inclusero nella lista per prendere una decisione i seguenti criteri essenziali:

1. La nuova sede doveva trovarsi all'interno di un centro commerciale molto frequentato.

2. Doveva essere grande almeno 370 metri quadri.
3. L’affitto non doveva superare “x” dollari al mese.
4. Il negozio avrebbe dovuto essere operativo entro sei mesi.

Sarebbe stato anche meglio se:

1. Per lo stesso affitto avessero potuto avere 420 metri quadri.
2. Il proprietario si fosse accollato le spese per ritinteggiare il locale.
3. Non ci fossero stati altri parrucchieri nel centro commerciale.
4. Nel centro commerciale ci fossero state delle boutique di alta moda.

Gli ultimi quattro punti costituivano i fattori preferenziali. La New Wave non avrebbe nemmeno preso in considerazione un locale, a meno che non corrispondesse a tutti i criteri essenziali. In seguito, valutando i diversi fattori preferenziali, avrebbe deciso quale fosse la loro migliore opportunità.

Passiamo all’azione

Una volta che abbiamo preso una decisione, mettiamola in atto. Assegniamo un compito a tutte le persone che devono mettere in pratica la soluzione, raduniamo le varie risorse e cominciamo ad agire. In qualità di manager, dovremmo avere tutto sotto controllo. Se qualcuno del personale non si dimostra entusiasta della soluzione, “vendiamogliela”. Dimostriamoci sempre disponibili ad aiutare le persone coinvolte a capire che cosa si debba fare, a dare spiegazioni quando necessario, e ad assisterle in caso di bisogno.

Monitoraggio

A volte il tipo di problema da affrontare richiede una soluzione per cui è necessario che l’azienda si impegni su un lungo periodo (per esempio, il trasferimento in una nuova sede). Se la soluzione scelta non funziona, c’è ben poco che possa salvare la situazione. Di conseguenza, in questi casi l’analisi del problema deve essere effettuata con la massima competenza.

Fortunatamente, la maggior parte dei problemi con cui hanno a che fare i supervisori non sono così fondamentali ed è possibile ritornare sui propri passi, se la soluzione scelta non si dimostra efficace. Quando dobbiamo adottare una soluzione, chiediamoci: “Quanto tempo ci vorrà per capire se questa soluzione sta funzionando?” e poi stabiliamo di conseguenza una data in cui effettuare un controllo in tal senso. A quel punto, analizziamo che cosa è avvenuto e, se vediamo che il problema non è stato risolto, lasciamo perdere quella soluzione e scegliamo un’altra alternativa. Non c’è motivo di continuare a seguire una soluzione che si è rivelata inefficace, quando ci sono ulteriori alternative da provare.

I reclami della clientela

Finché non inventeranno il prodotto, l’organizzazione o l’azienda perfetta, dovremo sempre misurarci con i problemi che riguardano i clienti. È inevitabile che sorgano delle difficoltà, e di certo non sarà facile accontentare sempre le persone che faranno un reclamo.

Oltre ad applicare i principi discussi in precedenza nel corso di questo capitolo, possiamo risolvere i reclami e migliorare la fidelizzazione della clientela ricorrendo a questo metodo in otto fasi:

1. *Salutare*. Rispondiamo al telefono o salutiamo di persona i clienti mostrandoci felici di avere a che fare con loro. Esordiamo sempre in modo amichevole. È facile a dirsi, ma può rivelarsi difficile da mettere in pratica: dobbiamo essere in grado di “vivere in compartimenti stagni di 24 ore” e separare ogni esperienza negativa dal contatto con questo particolare cliente. Anche quando il cliente è una persona che si è già lamentata diverse volte, dobbiamo prendere in considerazione solo il reclamo in questione, in quel momento.

2. *Ascoltare*. Spesso riceviamo più volte lo stesso tipo di lamentela, quindi diventa difficile ascoltare sul serio le persone. Invece, dovremmo dare ai clienti l’opportunità di sfogare, almeno in parte, la loro frustrazione. Cerchiamo di essere empatici: non limitiamoci ad ascoltare i fatti, ma ascoltiamo anche i loro stati d’animo. Resistiamo alla tentazione di iniziare a rispondere troppo in fretta, ma mostriamo che li stiamo

ascoltando attivamente, attraverso brevi interiezioni e ripetendo o parafrasando le parole del cliente.

3. *Fare domande*. Poniamo domande, per chiarire il problema. È importante capire che bisogna evitare di rispondere fino a che non abbiamo capito esattamente quale sia la questione che preoccupa il cliente. Le domande più semplici aiutano a cogliere gli elementi essenziali del problema. Questo ci permette di eliminare una parte di emotività dalla sostanza del reclamo. Per esempio: “Quando si è verificato questo problema?” Le domande di approfondimento possono raccogliere un maggior numero di dettagli e danno al cliente la possibilità di approfondire ciò che lo preoccupa e i suoi sentimenti al riguardo. Le domande di questo tipo dovrebbero essere abbastanza brevi da incoraggiare il cliente a parlare di più. Per esempio: “Mi dica: esattamente, che cosa è andato storto?” Le domande di tipo valutativo ci aiuteranno a comprendere quale sia la gravità della situazione dal punto di vista del cliente. Per esempio: “Che cosa vorrebbe che facesse l’azienda?” È così che valutiamo quali misure dovremmo prendere per soddisfarlo.

4. *Mostrare empatia*. Troviamo un punto d’incontro con l’altra parte. Questo non significa necessariamente che siamo d’accordo con il cliente, ma così facendo gli dimostriamo che abbiamo ascoltato e capito la sua preoccupazione, comprendendo anche quanto sia importante ai suoi occhi.

5. *Affrontare la questione*. Ora che abbiamo gestito gli aspetti emotivi, dovremmo fare tutto ciò che è in nostro potere per risolvere gli aspetti pratici del reclamo. Dobbiamo assumerci la responsabilità delle azioni della nostra azienda. Se dobbiamo ricontattare il cliente, facciamolo al più presto e scrupolosamente. Questa è la nostra opportunità per volgere la situazione a nostro favore: i clienti che vedono risolvere i propri problemi, di norma continueranno a fare affari con noi.

6. *Fare verifiche*. Facciamo delle domande al cliente per verificare se abbiamo risolto bene il lato pratico ed emotivo del reclamo: diamo al cliente un’altra opportunità di esprimersi.

7. *Offrire un ulteriore aiuto*. Chiediamo al cliente che cos'altro possiamo fare per lui. Questo ci dà l'opportunità di allontanare la conversazione dal reclamo specifico e renderà più facile terminare su una nota positiva.

8. *Andare fino in fondo*. Spesso un reclamo non può essere risolto del tutto in prima battuta. Anche nel caso in cui il problema sia stato risolto, cerchiamo un motivo per contattare di nuovo il cliente. Per esempio, cerchiamo un modo per offrire un valore aggiunto. Cerchiamo inoltre dei modi per risolvere le cause che sono alla radice dei problemi all'interno della nostra organizzazione.

Come trattare con le persone negative

In quasi tutte le organizzazioni, troveremo delle persone che reagiscono in modo negativo a qualsiasi suggerimento. Se siamo a favore di qualcosa, queste persone saranno puntualmente contro, sostenendo sempre che ciò che vogliamo fare semplicemente non può essere fatto.

Le ragioni di questa negatività sono svariate: possono nascere da qualche torto, effettivo o percepito come tale, subito in passato all'interno dell'azienda. Se questo è il caso, occupiamocene. Se la persona in questione ha dei motivi giustificabili per essere negativa, cerchiamo di convincerla che il passato è passato e che bisogna guardare al futuro. Se entrano in gioco dei preconcetti, cerchiamo di chiarire le cose.

Le radici della negatività spesso risalgono a fattori personali preesistenti che vanno oltre la capacità di risoluzione del manager; in questi casi è necessario ricorrere all'aiuto di un professionista.

Fermiamoci! Osserviamo! Ascoltiamo!

Quando abbiamo a che fare con persone negative è buona regola riconoscere le loro argomentazioni e convincerle a lavorare insieme a noi per superare quelli che considerano i loro problemi, in modo che il progetto

possa andare avanti. Rendiamo la persona parte della soluzione invece che parte del problema.

Analizziamo alcune delle complicazioni che possono causare le persone negative:

- *Resistenza al cambiamento*. Anche le persone con un atteggiamento positivo sono riluttanti al cambiamento: continuare a fare le cose nel modo in cui le abbiamo sempre fatte è infatti rassicurante. Tuttavia, chi pensa in modo positivo può essere convinto a cambiare se gli vengono presentate delle argomentazioni logiche, mentre le persone negative si oppongono al cambiamento a priori e qualsiasi spiegazione sarà inutile. Questo genere di persone spesso fa tutto il possibile per sabotare una situazione in modo che i nuovi metodi non funzionino, per poter poi dire: “Ve l’avevo detto.”

- *Effetto sul morale del gruppo*. Proprio come una mela marcia può guastare un’intera cassetta di mele, una sola persona negativa può distruggere il morale dell’intera squadra. Poiché il pessimismo si trasmette da una persona all’altra, in tali circostanze è difficile mantenere alto lo spirito di gruppo.

Quando si presentano delle nuove idee a persone negative, lasciamole esprimere apertamente le loro obiezioni. Diciamo qualcosa del tipo: “Hai messo in luce alcuni aspetti interessanti e lo apprezzo. Nel corso del nuovo progetto terrò conto di questi problemi con la massima attenzione. In ogni modo dobbiamo mettere alla prova questa nuova idea. Lavoriamoci sopra e sistemeremo poi insieme gli aspetti critici.”

Personalità negative

Anita trasuda negatività e questo non dipende tanto da quello che dice, ma dal modo in cui agisce. Prende qualunque suggerimento come un affronto personale e intraprende ogni compito che le viene affidato con tale riluttanza e fastidio da scoraggiare tutti.

Le persone come Anita spesso non si rendono conto di come appaiono agli altri e probabilmente non si limitano a comportarsi così sul lavoro, ma fanno lo stesso anche nella vita privata: non vanno d'accordo con la famiglia, hanno pochi amici e contestano sempre tutto. Per prima cosa, con persone di questo genere è bene fare una conversazione schietta per comunicare in che modo il loro atteggiamento si riflette sul morale del gruppo. Sorprendentemente, molti di loro non hanno la minima idea che il proprio comportamento possa essere di disturbo agli altri.

Consigliate loro di seguire un programma di crescita personale, come il Dale Carnegie Course. Questi corsi hanno aiutato molte persone a superare la propria negatività e a migliorare non solo il loro rendimento sul lavoro, ma tutta la loro vita in generale.

Lavoriamo a una soluzione vantaggiosa per tutti

Nessuno vince davvero se non vinciamo tutti. La creazione di "perdenti" è la causa di perdita di clienti, alto tasso di turnover, antagonismo tra i vari gruppi di lavoro e aziende che funzionano al di sotto del loro potenziale

Grazie a un'attenta preparazione e tenendo presenti le migliori tecniche per relazionarsi con le persone, possiamo presentare e far accettare le nostre idee agli altri e ottenere la grande soddisfazione di vederle portare avanti con entusiasmo da tutte le persone coinvolte.

In conclusione

Non esiste miglior riassunto di come avere la meglio in una discussione, che sia con i propri familiari, conoscenti o colleghi, dei principi di Dale Carnegie su come convincere gli altri delle nostre idee.

I principi sono i seguenti:

1. Rispettate le opinioni altrui. Non dite mai "Lei ha torto!"
2. Se avete sbagliato, ammettetelo velocemente ed energicamente.
3. Cominciate sempre in modo amichevole.

4. Fate in modo che gli altri rispondano “sì” fin dal principio.
5. Lasciate che l’altra persona parli per la maggior parte del tempo.
6. Lasciate che l’altra persona percepisca che quell’idea sia sua.
7. Cercate onestamente di vedere le cose dal punto di vista degli altri.
8. Siate aperti alle idee e ai desideri degli altri.
9. Fate appello alle motivazioni più nobili.
10. Dimostrate le vostre idee in modo spettacolare.
11. Lanciate una sfida.

7.
Rendiamo più utili le riunioni

Uno strumento comunicativo efficace e usato di frequente è la riunione, che ci permette di comunicare una serie di informazioni a un intero gruppo di persone nello stesso momento. Tuttavia, le riunioni possono anche trasformarsi in una grossa perdita di tempo, se non sono organizzate adeguatamente.

In molte aziende e organizzazioni buona parte del lavoro è affidato ad apposite commissioni. C'è un vecchio detto secondo cui il cammello non sarebbe altro che un cavallo creato da una commissione, dato che, da sempre, le commissioni hanno fama di non essere tanto efficienti. Eppure, spesso i modi di dire del passato trasmettono messaggi contraddittori. Le commissioni sono composte da "troppi cuochi" che "guastano il pranzo", oppure sono utili perché "due teste sono meglio di una"? Diamo un'occhiata a cosa possiamo fare affinché le commissioni di cui facciamo parte portino a termine la missione per cui sono state create.

Stabiliamo obiettivi chiari e comprensibili

Quando Leonard B. fu incaricato di presiedere una commissione formata da lui e da tre dirigenti amministrativi per la ricerca di una sede adatta per il magazzino di una filiale, convocò un incontro per stabilire obiettivi e scadenze. Ma invece di imporli ai suoi colleghi, condusse una riunione di pianificazione di tipo partecipativo. Ogni partecipante contribuì con le proprie idee e insieme organizzarono un programma fattibile. Dato

che tutti i membri della commissione erano coinvolti nella pianificazione, non solo gli obiettivi erano ben chiari a ciascuno di loro, ma l'intero gruppo si impegnò a raggiungerli.

Bisognerebbe affidare a ogni membro della commissione un compito specifico. Il presidente dovrebbe quindi conoscere i punti di forza e le specifiche aree di competenza di ciascuno e utilizzare tali risorse nell'assegnare gli incarichi. Leonard aveva il vantaggio di conoscere ogni componente della sua squadra poiché avevano lavorato insieme per qualche tempo e fu in grado di dare a ciascuno un compito significativo in un'area in cui poteva dare il massimo contributo.

Tuttavia, se siamo a capo di una commissione dove alcuni, o tutti, i membri sono praticamente degli estranei per noi, raccogliamo il prima possibile informazioni su di loro. Quando Carol fu messa a capo della commissione di un'associazione genitori-insegnanti per mettere a punto delle proposte atte a promuovere una maggiore partecipazione dei genitori alle attività scolastiche, conosceva solo superficialmente la maggior parte dei membri. Decise allora di incontrarli uno per uno in privato nel corso delle prime settimane, per scoprire in quali aree avrebbero potuto rendersi più utili. Nel corso della seconda riunione, non solo fu in grado di assegnare gli incarichi nel modo più opportuno, ma a seguito di quelle discussioni individuali, molti dei membri si sentirono incoraggiati a proporsi volontariamente per assumersi dei compiti importanti all'interno del progetto.

Una volta assegnati i compiti, chiediamo a ognuno dei membri di elaborare un programma e fissare delle scadenze per il proprio incarico, che dovrebbero essere messi per iscritto e presentati al presidente alla prossima riunione. Per assicurarsi che il programma rispetti le scadenze, dovrebbe poi essere stabilito un sistema di verifiche.

Lo scopo della commissione di Leonard era trovare la nuova sede per il magazzino e accordarsi per l'affitto del locale entro tre mesi, quindi i suoi membri dovevano avere pronto il piano relativo al proprio incarico entro due settimane dalla prima riunione. Gli incontri di verifica con ciascun membro erano previsti nelle due settimane successive alla seconda riunione, mentre una terza riunione plenaria era fissata all'inizio del secondo mese.

Il progetto di Carol era molto più lungo: la sua commissione aveva una durata di sei mesi. Dal momento che il suo gruppo era composto da nove persone, Carol creò tre sottocommissioni relative ai tre punti fondamentali

del progetto e si accordò per incontrare ogni sottocommissione una volta nel corso del primo e del secondo mese. Per l'intera commissione vennero invece programmate delle riunioni mensili per condividere le varie idee e fare un resoconto di quanto era stato fatto fino a quel momento.

Risolviamo le divergenze

Ogni volta che più persone sono coinvolte in un progetto, è molto probabile che sorgano delle divergenze, ed è responsabilità del presidente risolverle. A Carol capitò nel corso del primo incontro con una delle sottocommissioni: due dei membri erano d'accordo sul piano d'azione, ma il terzo era fermamente contrario. Secondo la logica, una votazione a maggioranza avrebbe potuto risolvere la questione, ma Carol pensò che fosse necessario conquistarsi la piena collaborazione del terzo membro, se si voleva che il progetto avesse successo. Chiese a colei che era contraria di esprimere le ragioni per cui si opponeva alla maggioranza e la ascoltò con attenzione. Incoraggiò gli altri membri a riflettere su quelle obiezioni e tutti insieme riuscirono a raggiungere un accordo e a elaborare un progetto in cui si impegnarono tutti quanti. Più avanti nel corso di questo capitolo verranno dati alcuni consigli su come comportarsi in caso di divergenze.

Le relazioni della commissione

Una volta che i singoli membri, o le sottocommissioni, abbiano svolto i compiti loro affidati, i risultati vengono presentati all'intera commissione. Questi saranno oggetto di discussione e poi si prenderanno le decisioni e si daranno le indicazioni finali. Di solito deve essere presentata una relazione vera e propria alla persona o alle persone responsabili della commissione. Tuttavia, in alcuni casi la commissione può anche essere incaricata di realizzare quanto è stato suggerito.

La commissione di Carol doveva sottoporre una relazione dettagliata al consiglio d'amministrazione dell'associazione genitori-insegnanti. Poiché ciascuna delle tre sottocommissioni aveva analizzato un diverso aspetto della questione, chiese a ognuno di essi di stendere una relazione scritta.

Dopo che la commissione al completo ebbe analizzato e preso delle decisioni in merito alle tre relazioni, le sottocommissioni ne fecero una revisione alla luce di quanto deciso. Carol incaricò quindi uno dei membri di scrivere la bozza della relazione finale. Questa venne attentamente rivista e corretta e ne venne spedita una copia a ognuno dei membri della commissione. Nella riunione finale, la relazione venne definitivamente approvata.

La commissione di Leonard agì in modo leggermente diverso. Ognuno dei membri era stato incaricato di un diverso punto del progetto: un membro aveva studiato gli schemi del traffico, un altro i fattori di costo e il terzo i punti di forza della zona. Una volta ottenute queste informazioni specifiche, si erano tenute alcune riunioni per discutere della questione nel suo complesso, dopo di che erano state redatte le indicazioni e la relazione finali. Tutti i membri avevano contribuito alla stesura della relazione, che era stata poi redatta in forma definitiva dal presidente. Ma questo non coincise con la fine della missione della commissione: infatti, dopo che la relazione fu sottoposta a chi di dovere, Leonard dovette incontrare i suoi superiori, per rispondere a una serie di domande e difendere alcune delle indicazioni date. Sapendo che questa era la prassi in circostanze del genere, la commissione organizzò una presentazione orale e si preparò per le domande e le obiezioni che potevano essere sollevate. Di conseguenza Leonard arrivò all'incontro perfettamente preparato a fare una presentazione esaustiva, a rispondere alle domande e a confutare le obiezioni.

Il lavoro di una commissione efficiente richiede un'attenta pianificazione, l'assegnazione di ogni aspetto del lavoro alle persone più competenti, il coinvolgimento di tutti i membri e un sistema di monitoraggio per verificare che quanto è stato programmato e affidato alle varie persone venga fatto.

Quando riusciamo a far partecipare ogni membro, dalla fase di pianificazione fino alla relazione finale, allora il lavoro del gruppo andrà avanti senza intoppi e la commissione raggiungerà davvero lo scopo che si era prefisso.

Far funzionare le commissioni

Una lamentela che si sente spesso fare da parte dei membri di una commissione è: “Che spreco di tempo! Avrei potuto fare molto di più se avessi passato l’ultima ora alla mia scrivania!” In uno studio, oltre il 70 per cento delle persone intervistate hanno ammesso di avere l’impressione di avere perso tempo durante le riunioni a cui hanno partecipato.

Ma c’è una speranza: le riunioni possono essere rese produttive. Diamo uno sguardo ad alcuni dei sistemi per tenere una riunione in modo più proficuo.

Limitiamo il numero di partecipanti

Invitiamo solo chi ha interesse alla riunione. Alcuni manager tengono periodicamente riunioni del personale, a volte ogni settimana o addirittura ogni giorno. Abbastanza spesso, gli argomenti che vengono discussi non riguardano tutti i partecipanti. Invitando solo chi può dare un effettivo contributo alla riunione o chi sarà interessato da quanto è in discussione, possiamo evitare di sprecare il tempo di tutti gli altri e rendere le riunioni più brevi.

Quando le persone che di solito vengono invitate alle riunioni non sono convocate, potrebbero preoccuparsi: “Perché non me l’hanno detto? C’è un messaggio nascosto che il capo mi vuole far capire? Stanno per licenziarmi?” Evitiamo quindi l’insorgere di queste preoccupazioni, spiegando prima la nuova politica e i motivi per cui è stata adottata.

Stabiliamo un ordine del giorno e rispettiamolo

L’ordine del giorno è la chiave del successo o del fallimento di una riunione. Stendiamo attentamente l’ordine del giorno, includendo tutte le questioni che devono essere prese in esame. Stabilendo in anticipo non solo quali punti verranno affrontati, ma anche in quale ordine, la riunione si svolgerà più agevolmente.

Nello stabilire la sequenza dei temi, mettiamo i più complessi all’inizio dell’ordine del giorno: le persone vengono infatti alle riunioni a mente fresca e sono in grado di affrontare meglio le questioni più difficili

all’inizio. Se i temi più importanti vengono invece presi in considerazione più tardi, i partecipanti saranno probabilmente meno attenti e forse distratti da quanto è stato discusso in precedenza.

Almeno tre giorni prima della riunione, dovremmo inviare l’ordine del giorno a tutti i partecipanti; questo permetterà loro di esaminare i punti da discutere e preparare i propri interventi.

Atteniamoci strettamente all’ordine del giorno, evitando di introdurre altri temi se non in casi di emergenza. Suggeriamo piuttosto di inserirli nell’ordine del giorno della prossima riunione.

Coinvolgiamo tutti i partecipanti

I partecipanti dovrebbero essere esortati a studiare l’ordine del giorno e a prepararsi in modo da poterne discutere ogni punto. Se sono necessari dei dati specifici a supporto di una nostra opinione o proposta, presentiamoli tramite un supporto visivo semplice da seguire (per esempio, una tabella o un opuscolo) da portare alla riunione. Incoraggiamo la discussione e creiamo un’atmosfera in cui le persone possano esprimere il proprio disaccordo senza il timore di prese in giro o ritorsioni.

Se è il caso, prepariamo delle fotocopie da lasciare a disposizione, che riportino i grafici, i diagrammi di flusso o gli altri supporti visivi che verranno proiettati. Distribuiamone una copia a ognuno durante la riunione, per assicurarci che tutti abbiano una chiara rappresentazione dei temi in discussione. Queste copie serviranno anche da promemoria fisico del materiale, al quale i partecipanti potranno fare riferimento in futuro, se necessario.

Nel caso in cui vi sia una documentazione più corposa da leggere, distribuiamola per tempo prima che la riunione abbia luogo, affinché i membri abbiano la possibilità di esaminarla. Lo scopo di una riunione dovrebbe essere quello di approfondire, dimostrare e chiarire le varie informazioni, non quello di introdurre dei concetti *ex novo*, soprattutto quando si tratta di materiale tecnico e alquanto complesso.

In qualità di responsabili della riunione, facciamo delle domande che stimolino la discussione e dimostriamoci aperti alle domande e al dissenso. È meglio vedere delle persone scontrarsi, anche vivacemente, durante una

riunione, piuttosto che lasciarle a rimuginare su un problema per un lungo periodo di tempo.

Non prevarichiamo gli altri in una riunione

Gus era molto fiero di organizzare le riunioni e si vantava di quanto i suoi collaboratori contribuissero ai temi in discussione. I suoi collaboratori invece avevano una percezione del tutto diversa di quelle stesse riunioni: “Gus ci dice quello che intende fare e poi ci chiede se abbiamo delle proposte. Quando uno di noi suggerisce qualcosa, Gus lo boccia subito, e a volte prende anche in giro chi ha suggerito l’idea. Così di solito diciamo che siamo d’accordo, ma questa non è vera partecipazione.”

Teniamo a bada i chiacchieroni

Brad è il tipo di persona che cerca di monopolizzare una riunione. Ha sempre qualcosa da dire: in genere qualcosa di insignificante, spesso qualcosa che gli dà fastidio, e che in ogni caso è sempre causa di distrazione.

Ecco alcuni trucchi con cui i responsabili di una riunione possono tentare di tenere sotto controllo le persone come Brad:

“ In quest’epoca tutto va di fretta.
Se abbiamo qualcosa da dire,
diciamolo rapidamente,
arriviamo al punto, fermiamoci
e lasciamo all’altra persona
la possibilità di parlare.”

Dale Carnegie

- Prima della riunione prendiamo Brad da parte e diciamogli: “So che ti piace dare il tuo contributo nelle riunioni e lo apprezzo, ma abbiamo un tempo limitato e anche gli altri vogliono avere la possibilità di presentare le proprie idee. Quindi diamo loro l’opportunità di parlare, e io e te potremo poi discutere insieme delle tue idee dopo la riunione.”
- Se Brad continua a insistere nel monopolizzare la riunione, aspettiamo fino a quando non farà una pausa per prendere fiato (cosa che dovrà inevitabilmente fare) e diciamo subito: “Grazie Brad, adesso sentiamo che cosa ha da dire Sue.”
- Annunciamo che ogni partecipante avrà solo tre minuti per esporre le sue idee. Siamo flessibili con gli altri, ma rigorosi con i chiacchieroni come Brad.

Concludiamo con efficacia

Al termine della riunione, dopo che siano stati affrontati tutti gli argomenti all’ordine del giorno, il responsabile dovrebbe riassumere quanto è stato deciso. Se ogni membro della squadra ha ricevuto un compito nel corso della riunione, chiediamo a ognuno che cosa ha capito, che cosa pensa che gli sia stato richiesto di fare e quando intende farlo. Questo costituirà un feedback per noi e per tutti i partecipanti.

Redigere un verbale

Stiliamo un verbale o diamo il compito di farlo a uno dei partecipanti, in modo che non ci possano essere fraintendimenti su quanto è stato deciso nel corso della riunione. Non è necessario che sia una trascrizione esatta dell’intera discussione, ma un riassunto delle decisioni prese su ogni punto.

Dopo la riunione, distribuiamo una copia del verbale non solo a chi ha partecipato, ma anche a tutte le persone che possono essere interessate da quanto è stato deciso. I verbali serviranno a chi ha preso parte alla riunione

come promemoria di quanto si è deciso, e come informativa per chi non vi avesse partecipato.

Le riunioni all'interno di organizzazioni senza fini di lucro

Le stesse regole che si applicano alla gestione delle riunioni d'affari dovrebbero essere applicate anche agli incontri dei consigli di amministrazione di organizzazioni senza fini di lucro, come gruppi religiosi, associazioni di carattere comunitario, circoli e simili. A volte queste riunioni si svolgono in modo più ufficiale.

La struttura usuale di questo tipo di riunione prevede una prima parte in cui si leggono i verbali della riunione precedente e, se necessario, vi si apportano correzioni. A questo possono seguire le relazioni dei presidenti delle varie sottocommissioni, poi la discussione delle questioni affrontate in precedenza e infine si passa alla voce "varie ed eventuali". Un ordine del giorno che riguardi le relazioni e le questioni già affrontate non costituisce un problema, ma sulle "varie ed eventuali" è più difficile esercitare il controllo.

Sandra presiedeva la riunione del consiglio direttivo di un'associazione di proprietari di immobili. Erano le 21 e la riunione aveva appena affrontato la parte dell'ordine del giorno riguardante le questioni già affrontate. Vista l'ora tarda e il fatto che Sandra aveva delle cose da fare a casa, quando si passò alla voce "varie ed eventuali" incrociò le dita, sperando che nessuno sollevasse nuovi argomenti da discutere. Ovviamente, invece, un membro del consiglio aveva un progetto personale che cercava di proporre e la riunione continuò per un'altra ora.

Per superare questo problema, suggeriamo di cambiare le regole: sostituiamo la dicitura "varie ed eventuali" con "suggerimenti per la prossima riunione". Così facendo, sebbene si possano presentare nuove idee, non potrà avere luogo alcuna discussione e le riunioni si concluderanno molto prima. Il controllo della riunione è assicurato dall'attenersi all'ordine del giorno, mentre le altre questioni dovranno attendere fino a quando non saranno inserite nel prossimo del giorno.

Come dissentire senza provocare contrasti

Presiedere una riunione non è sempre facile: ci sono partecipanti in disaccordo con noi e che spesso sono irremovibili nel mantenere la propria opinione. Ecco alcuni consigli per relazionarsi con questo tipo di persone.

Accettiamo il fatto che la persona in disaccordo con noi potrebbe avere ragione. Non abbiamo sempre tutte le risposte. Facciamo delle domande per capire da dove viene quella persona e ascoltiamola attentamente per capire e comprendere appieno perché abbia questa convinzione.

Chiariamo ogni possibile fraintendimento. Il nostro interlocutore potrebbe non aver capito del tutto le prove che abbiamo portato a nostro sostegno. D'altro canto, potrebbe avere fatto emergere alcuni elementi di cui non eravamo a conoscenza e che potrebbero richiederci di rivedere la nostra argomentazione.

Spesso il motivo di un disaccordo è di tipo emotivo e non fattuale. Il nostro interlocutore potrebbe reagire negativamente alla nostra idea per qualche ragione personale, magari una brutta esperienza che ha avuto in passato con una proposta simile alla nostra, o per qualche altra ragione legata al suo carattere. In questo caso, è inutile discutere sulla base dell'evidenza: cerchiamo piuttosto di comprendere la vera causa del dissenso e se possibile di affrontarla.

Non diventiamo polemici. Invece di dire: "Non capisci..." diciamo: "Nel modo in cui la vedo io..." Se colpevolizziamo il nostro interlocutore per il fatto di essere in disaccordo con noi, lo induciamo a mettersi sulla difensiva e provochiamo un risentimento che ci renderà pressoché impossibile riuscire a convincerlo ad accettare la nostra idea.

Rileggiamo i suggerimenti su come esprimere il proprio disaccordo senza risultare sgradevoli presentati nel capitolo 6.

Strumento di autovalutazione di una riunione

La prossima volta che dovremo presiedere a una riunione, potremo verificare la nostra efficacia con la seguente checklist.

Prima della riunione

- ☐ Abbiamo preparato l’ordine del giorno della riunione?
- ☐ Abbiamo distribuito con il dovuto anticipo l’ordine del giorno a chi avrebbe preso parte alla riunione?
- ☐ Abbiamo stabilito l’ora d’inizio e fine della riunione?
- ☐ Abbiamo preparato i supporti visivi e gli opuscoli necessari?
- ☐ Abbiamo assegnato a ciascun partecipante una parte del programma?
- ☐ Abbiamo incaricato uno dei partecipanti di fare da segretario e redigere il verbale della riunione?
- ☐ Abbiamo preparato tutto il materiale necessario?
  - ☐ Lavagna e gesso
  - ☐ Lavagna a fogli mobili: supporto
  - ☐ Lavagna a fogli mobili: blocco dei fogli e pennarelli
  - ☐ Computer e proiettore per presentazioni PowerPoint
  - ☐ Lavagna luminosa
  - ☐ Proiettore
  - ☐ Altro

Durante la riunione

- ☐ Ci siamo attenuti all’ordine del giorno?
- ☐ C’è stata la partecipazione di tutte le persone invitate alla riunione?
- ☐ Siamo riusciti a tenere sotto controllo i chiacchieroni e i monopolizzatori?

- ☐ Abbiamo assegnato in modo equo i vari compiti?
- ☐ Abbiamo aspettato che i partecipanti esprimessero le proprie idee prima di esprimere le nostre?
- ☐ Abbiamo sollecitato i partecipanti a porre domande?
- ☐ Abbiamo incoraggiato i partecipanti a rispondere alle domande poste dagli altri?

“ Le persone di successo
traggono profitto dai loro errori
e trovano nuovi modi di agire.”

Dale Carnegie

☐ Abbiamo riassunto i punti principali al termine della riunione?

☐ Abbiamo verificato che i partecipanti avessero ben compreso i compiti loro assegnati, prima di aggiornare la riunione?

☐ Abbiamo concluso l'incontro con una frase motivante o che inviti i partecipanti all'azione?

Dopo la riunione

☐ Abbiamo distribuito il verbale della riunione a tutte le persone che vi hanno preso parte e a chi potrebbe essere interessato?

☐ Abbiamo fatto delle verifiche sui compiti assegnati?

☐ Abbiamo raccolto i feedback dei partecipanti in merito alla riunione?

Il grado di efficacia della riunione condotta sarà tanto più alto, quanto maggiore sarà il numero di domande a cui abbiamo risposto affermativamente.

Ricaviamo il massimo dalle riunioni a cui partecipiamo

Quando siamo noi a condurre un incontro, possiamo controllarne lo svolgimento affinché tutto vada bene, ma la maggior parte delle volte siamo dei semplici partecipanti. Tuttavia, contribuendo attivamente prima, durante e dopo la riunione, possiamo fare di ogni riunione a cui partecipiamo un'esperienza istruttiva davvero preziosa.

Quando ci viene comunicata la data di una riunione, non inseriamola semplicemente nella nostra agenda per poi dimenticarcene fino all'ora prevista. Vale la pena di dedicare un po' di tempo a prepararci per la riunione.

Prima della riunione

- Esaminiamo l’ordine del giorno. Rivediamo i punti in elenco e, anche se ci sono familiari, assicuriamoci comunque di essere aggiornati al riguardo. Riguardiamo i nostri file in modo da essere informati su quanto è stato fatto in merito fino a quel momento. Se è il caso, leggiamo qualche articolo che riguardi i temi all’ordine del giorno in riviste tecniche o specializzate.
- Se si tratta di un ambito nuovo o con il quale non abbiamo dimestichezza, studiamo attentamente il materiale che ci è stato fornito. Si tratta di qualcosa di troppo importante per dargli solo un’occhiata veloce e pensare di coglierne poi i particolari nel corso della riunione stessa.
- Prendiamo appunti sulle idee, i commenti o le domande che vorremmo presentare in merito ai temi in oggetto.

Durante la riunione

- Partecipiamo. Se abbiamo commenti, idee o domande da sottoporre, non tiriamoci indietro. Facciamo attenzione, però: non parliamo solo per il gusto di parlare. Esprimiamo il nostro punto di vista in modo sintetico.
- Prevediamo la possibilità di incontrare dissensi. È probabile che qualche altro partecipante non sia d’accordo con noi, ma non prendiamola sul personale. Nel rispondergli, atteniamoci ai fatti: si tratta di una discussione, non di un litigio.
- Cerchiamo di raggiungere un accordo. Se l’obiettivo della riunione è risolvere un problema, contribuiamo a risolverlo. Ascoltiamo le opinioni degli altri, perché potrebbero essere migliori delle nostre. Mostriamoci pronti a raggiungere dei compromessi per arrivare a soluzioni soddisfacenti.
- Non monopolizziamo la riunione. A volte è difficile trattenersi quando abbiamo delle idee che vogliamo proporre, ma diamo anche agli altri la possibilità di parlare.

- Prendiamo appunti sulle principali decisioni assunte, o sulle nuove informazioni che abbiamo appreso.
- Se nel corso dell'incontro verranno affidati dei compiti ai partecipanti, offriamoci subito volontari per quello che più ci attira. Se non ci facciamo avanti, potremmo ritrovarci a fare un lavoro che non ci interessa e non ci piacerà fare.

Dopo la riunione

- Rileggiamo i nostri appunti e mettiamoci in azione se richiesto.
- Se ci è stato affidato un compito, parliamone con chi ha presieduto la riunione per assicurarci di aver capito ciò che dovremo fare, e quando.

Gli incontri non aziendali

Molte persone partecipano a incontri non aziendali. Può trattarsi di seminari, incontri delle associazioni di categoria, convegni o conferenze sponsorizzati da organizzazioni che hanno idee o proposte che possono interessare noi o la nostra azienda. Gli incontri di questo genere si possono tenere all'interno o al di fuori della sede aziendale. Ecco alcuni consigli affinché questi incontri meritino il nostro tempo e la nostra attenzione.

- *Prepariamoci per l'incontro*. La maggior parte dei convegni e delle conferenze viene annunciata con mesi di anticipo. Prepariamoci nello stesso modo che adotteremmo in occasione di una riunione aziendale, come è stato spiegato prima. Solitamente l'annuncio dell'incontro è accompagnato da un ordine del giorno. Esaminiamolo attentamente: c'è qualche tema che richiede una speciale preparazione da parte nostra? Potrebbe essere utile documentarci sui temi che ci sono meno noti per riuscire a comprenderli meglio e contribuire alla discussione. Potremmo anche riesaminare l'esperienza della nostra azienda in quel campo, in modo da mettere in relazione quanto viene discusso con i problemi della nostra organizzazione.

- *Incontriamo persone nuove*. Durante l’incontro, non sediamoci con i nostri colleghi. Possiamo parlare con loro quando vogliamo. Se i partecipanti sono seduti a più tavoli diversi, facciamo in modo da sederci accanto a persone diverse nelle diverse fasi dell’incontro. Spesso, nelle conversazioni che hanno luogo durante il pranzo o la cena, riusciamo a cogliere più spunti e idee dai commensali presenti al nostro tavolo che non dai relatori. Annotiamoci i nomi e i recapiti delle persone che abbiamo conosciuto a questi eventi: potrebbero essere una fonte di informazioni o fornirci assistenza in futuro. Quando l’incontro è condotto da relatori esterni, segniamoci anche i loro nomi e recapiti, nel caso desiderassimo contattarli per avere maggiori informazioni.

- *Teniamo la mente aperta*. Per ottenere il massimo da quello che viene esposto dal relatore, manteniamo la mente aperta a nuovi suggerimenti. Potrebbero essere diversi da quella che crediamo sia effettivamente la migliore soluzione, ma finché non ascoltiamo tutto ciò che viene detto e ci riflettiamo sopra in modo obiettivo, non possiamo esserne certi. Il progresso avviene tramite il cambiamento; ciò non significa che tutte le nuove idee siano valide, ma che dovrebbero essere ascoltate, valutate ed esaminate attentamente e in modo obiettivo.

- *Siamo tolleranti*. A volte ascoltiamo oratori che da subito non sopportiamo: non ci piace il loro aspetto, oppure l’abbigliamento, la voce, l’accento... Perciò smettiamo di ascoltarli oppure respingiamo ciò che stanno dicendo. Il pregiudizio verso l’oratore impedisce ai partecipanti di ascoltare davvero ciò che viene discusso o di accettare le idee che vengono presentate.

- *Prendiamo appunti*. Prendere appunti ha due importanti funzioni: ci aiuta a organizzare quello che stiamo ascoltando durante l’incontro e ha come risultato un ascolto più sistematico; inoltre, costituisce una fonte di consultazione per il futuro.

- *Facciamo una lista delle idee più brillanti*. Usiamo una pagina del nostro blocco per appunti per fare una lista delle idee particolarmente brillanti che sono emerse dall’incontro e che vogliamo essere certi di non dimenticare.

- *Facciamo domande*. Non esitiamo a porre delle domande al relatore se se ne presenta l'occasione, ma non sprechiamo il tempo della riunione facendo domande banali. Evitiamo di introdurre la domanda con lunghi preamboli.

- *Siamo chiari e concisi*. Durante una presentazione ufficiale, non è opportuno interrompere l'oratore. Se abbiamo una domanda, appuntiamola sull'ultima pagina del nostro taccuino, così da avere un promemoria e non dimenticare di farla quando si presenterà il momento giusto.

- *Partecipiamo attivamente*. Esprimiamo le nostre idee. Nella maggior parte delle riunioni ci sono persone che vogliono condividere idee e informazioni, e altre che invece restano sedute ad ascoltare. Se si chiede loro perché non partecipino di più, di norma la risposta è: "Perché dovrei condividere le mie idee con questa gente? Alcuni sono miei concorrenti e non voglio rivelare i segreti del mio mestiere." Nessuno si aspetta che diciamo nulla che possa danneggiare la nostra azienda o la sua capacità concorrenziale, ma perlopiù le discussioni non sono di questo genere. Sono pensate per promuovere uno scambio di idee prezioso per la maggioranza dei partecipanti. L'esperienza di un'organizzazione può essere utile per un'altra. Tramite la condivisione delle idee, contribuiamo a rendere l'esperienza più arricchente per gli altri, e in cambio noi stessi faremo un'esperienza più appagante.

Dopo l'incontro

Dopo l'incontro, riassumiamo quanto abbiamo imparato. Rileggiamo i nostri appunti quando abbiamo ancora i concetti freschi in mente. Una volta tornati in ufficio, non appena possibile, scriviamo o dettiamo una relazione sull'incontro da conservare nel nostro archivio.

Scriviamo un resoconto su ciò che abbiamo appreso: inviamo un promemoria o una breve relazione al nostro capo o ad altre persone della nostra organizzazione che potrebbero avere interesse per quelle informazioni. Discutiamone con i colleghi: se condividiamo quello che

abbiamo appreso, l’azienda trarrà benefici ancora maggiori dalla nostra partecipazione all’incontro.

Ma, soprattutto, mettiamo in pratica quello che abbiamo imparato.

Se non mettiamo in pratica nulla di quanto abbiamo appreso, la nostra partecipazione all’incontro non è stata altro che uno spreco di tempo e di denaro.

In conclusione

- Ogni riunione deve avere uno scopo, e chi la conduce dovrebbe assicurarsi che questo venga raggiunto.
- Alcuni giorni prima della riunione, prepariamo un ordine del giorno e distribuiamolo a tutti coloro che sono tenuti a parteciparvi.
- Prepariamo in anticipo i materiali e l’attrezzatura che intendiamo utilizzare e assicuriamoci che il sistema per la proiezione dei supporti visivi sia disponibile.
- Accertiamoci che ci siano copie del materiale cartaceo sufficienti per tutti i partecipanti.
- Creiamo un’atmosfera collaborativa, facilitiamo la partecipazione delle persone più timide o riservate: tutti coloro che prendono parte alla riunione dovrebbero essere incoraggiati a intervenire. Non lasciamo che i chiacchieroni monopolizzino la riunione.
- Entro la fine della riunione, i partecipanti dovrebbero avere ben chiari i temi che sono stati discussi. Diamo a tutti la possibilità di fare domande, riassumiamo quello che è stato deciso e, nel caso siano stati affidati dei compiti ai partecipanti, verifichiamo che abbiano capito che cosa devono fare ed entro quali scadenze. Terminiamo l’incontro con un incitamento all’azione o con un messaggio motivante.
- Ricaviamo il massimo dalle riunioni o dalle conferenze cui partecipiamo seguendo i consigli esposti nell’ultima parte di questo capitolo.

8.
Mettiamolo per iscritto

“Quando parlo con qualcuno di persona o al telefono, non ho problemi a farmi capire, ma quando devo scrivere una lettera o un promemoria, le mie parole risultano innaturali e inadatte.” Quest’affermazione non è stata fatta da uno studente che ha abbandonato gli studi alle superiori, ma da un laureato in ingegneria con un master in amministrazione aziendale. Molte persone, che pure si esprimono bene quando parlano, si bloccano quando devono mettere per iscritto le loro idee.

In parte questo accade per l’errata convinzione che la parola scritta debba suonare più formale del messaggio orale. Questo è il motivo per cui molte lettere e promemoria suonano così legnosi e artificiali.

La parola scritta differisce dal linguaggio verbale perché il messaggio veicolato da una comunicazione di tipo orale è filtrato dal tono della voce e dal linguaggio del corpo. Inoltre, se il significato non è chiaro, il mittente se ne rende conto subito, dal modo in cui il messaggio viene recepito e dalle domande fatte dal ricevente.

Alcune persone cercano di evitare quei progetti che richiedono di scrivere una relazione, perché si sentono inadeguati e a disagio nell’assumersi questo incarico. Tuttavia, non c’è motivo di temere di fare una relazione scritta, non più di quanto si possa temere di fare una presentazione orale: si tratta di una capacità che si può acquisire e che, se padroneggiata, potrà migliorare la nostra carriera.

“ Le persone che accettano
le responsabilità si distinguono dalle altre,
in ufficio, in fabbrica e in ogni ambito
della vita, e sono quelle che si fanno strada.
Accettiamo le responsabilità,
piccole o grandi che siano,
e raggiungeremo il successo.”

Dale Carnegie

Affinché il messaggio scritto arrivi al lettore con lo stesso effetto del messaggio verbale, il linguaggio che usiamo nelle lettere e nei promemoria deve essere leggermente diverso da quello che usiamo quando parliamo, ma allo stesso tempo non deve essere troppo diverso. I suggerimenti qui di seguito ci aiuteranno a scrivere più o meno nello stesso modo in cui parliamo, senza sembrare forzati.

Riflettiamo sul messaggio prima di scrivere

È necessario pensare, prima di iniziare a scrivere. Deborah ha ricevuto molti complimenti per il modo in cui scrive le lettere e ne va giustamente orgogliosa. Deborah prepara uno schema preciso di ogni lettera, prima di dettarla o di scriverla lei stessa.

Analizzando i suoi schemi, si può vedere che Deborah non si limita a fare un elenco dei punti che intende prendere in considerazione, ma li mette anche in ordine di importanza, in modo che la lettera inizi subito con ciò che riveste maggiore interesse per il destinatario. Invece di arrivare all'informazione essenziale facendo prima riferimento ad altri elementi secondari, la espone subito e poi prosegue presentando solo il materiale informativo che è assolutamente necessario a sostenere il suo punto di vista.

Per esempio, invece della solita formula iniziale: "Accuso ricevuta della vostra lettera in cui richiedete informazioni riguardo al nostro modello n. 1754 ecc.," Deborah scrive: "Sì, il nostro modello n. 1754 può risolvere i vostri problemi," e poi fornirà degli elementi per comprovare la sua affermazione. Invece di chiudere la lettera con: "Vi ringrazio per la vostra richiesta", conclude con: "Speriamo di ricevere al più presto il vostro ordine". Questo tipo di frasi è indice di una risposta diretta e dinamica alla richiesta di informazioni e sollecita un'immediata reazione positiva.

Pensiero, azione e beneficio

Un buon metodo da seguire è pianificare attentamente quello che vogliamo dire prima di scrivere anche una sola parola. Le semplici regole

che seguono ci aiuteranno a fare uno schema mentale della lettera o del memo che stiamo per scrivere. Si possono riassumere nell'acronimo TAB, composto da tre parole che ci forniscono una guida per pensare con chiarezza a ciò che intendiamo scrivere prima di iniziare a scriverlo:

- *Pensiero* (*thought* in inglese). Riflettiamo sul contesto: perché sto scrivendo?
- *Azione*. Che cosa voglio ottenere?
- *Beneficio*. In che modo quello che scrivo sarà utile al lettore?

Facciamoci queste domande e annotiamoci le risposte su un bloc-notes. Riordinando le idee alla luce di queste domande, avremo una visione più chiara del messaggio che vogliamo trasmettere. Le tre domande indicate ci aiuteranno a organizzare tutte le informazioni riguardanti ciò di cui stiamo scrivendo: ci indicheranno lo scopo che ci proponiamo, come intendiamo conseguirlo e in che modo questo si tradurrà in un utile beneficio per i nostri lettori.

Esaustivi, chiari e concisi

Come si può scrivere una lettera concisa e al tempo stesso chiara ed esaustiva? Spesso chi scrive include nella sua lettera o nel suo promemoria molto materiale irrilevante. Quando Enrique rientrò da un viaggio di lavoro in America Latina, scrisse una relazione di dieci pagine: di certo era stato esaustivo, ma molto di ciò che aveva scritto consisteva di informazioni di poco conto che non avevano alcuna attinenza con lo scopo del suo viaggio. Enrique aveva riferito tutto quello che aveva visto e ascoltato, invece di concentrarsi sugli obiettivi del viaggio.

Prima di scrivere una lunga lettera o una relazione, rispondiamo a queste due domande:

- "Quali sono i punti essenziali da discutere?"
- "Come posso presentarli nella forma più stringata e fornire tutte le informazioni nel modo più chiaro possibile?"

Dopo aver scritto una prima bozza, rileggiamo ogni frase e chiediamoci: “Questa frase è davvero necessaria?”

Evitiamo di utilizzare termini specialistici

Gary era perplesso mentre leggeva quella lettera: il mittente continuava a fare riferimento ai vantaggi derivanti dal trattare con un “OEM”, ma Gary non aveva la minima idea di che cosa significasse quella sigla. Chi aveva scritto la lettera aveva dato per scontato, sbagliando, che Gary sapesse che l’acronimo sta per “Original Equipment Manufacturer” (produttore di apparecchiature originali), e a causa di questo errato presupposto non era riuscito a far arrivare a destinazione il suo messaggio. Sigle, acronimi e termini specialistici hanno un senso solo quando ci rivolgiamo a persone che appartengono a un contesto lavorativo in cui tali termini sono utilizzati. Non possiamo dare per scontato che le persone al di fuori di quel campo conoscano questi termini.

Al contrario, scrivere una lettera utilizzando una terminologia specialistica tipica del campo in cui opera il destinatario può creare un consenso nel lettore.

Usiamo frasi brevi e incisive

Potremo anche essere molto fieri della nostra eccellente retorica, ma chi legge la nostra lettera la troverà molto più comprensibile se eviteremo di usare frasi complesse e piene di subordinate. La semplice frase dichiarativa è spesso la migliore scelta. Non scriviamo: “Alla luce delle ricerche in questo campo, è nostra opinione che il programma che intendiamo offrire faciliterà le capacità di scrittura dei collaboratori che intraprenderanno questo corso di formazione,” ma: “Questo corso insegnerà ai vostri collaboratori a scrivere meglio.”

Tuttavia, evitiamo di strutturare tutte le frasi nello stesso modo: renderebbe la lettera noiosa. Va bene essere brevi e incisivi, ma senza essere banali e monotoni. Esprimiamo i punti principali in forma concisa, come se

si trattasse dei titoli di un articolo di giornale, poi aggiungiamo dei dettagli dove necessario, utilizzando una struttura delle frasi un po' più varia.

Arriviamo al punto

Stiamo alla larga dalle costruzioni complicate o dalle stravaganze fraseologiche. Cerchiamo di essere il più possibile brevi, ma restando incisivi. Un modo per far risaltare i vari punti è di scriverli a mo' di bollettino:

- Evidenziamo il punto essenziale come se fosse un titolo, usando il grassetto.
- Dividiamo il corpo della lettera o del promemoria in più sezioni, una per ogni punto secondario.
- Usiamo un asterisco (*) o un punto elenco (•) per evidenziare gli elementi chiave.
- Se è il caso, utilizziamo grafici, diagrammi o altri elementi visivi che possano aumentare l'impatto delle nostre parole.

Parliamo al nostro lettore

Il messaggio sarà più chiaro e più facilmente accolto da chi legge se è scritto nel modo in cui parliamo. Facciamo finta che il nostro destinatario sia seduto davanti a noi nel nostro ufficio, o di essere al telefono con lui/lei. Siamo informali. Rilassiamoci.

Scriviamo nel modo, con il vocabolario, l'enfasi, lo stile e le espressioni che usiamo di solito quando parliamo.

In genere non diciamo: "Vi informo del fatto che..." o "Sono spiacente di informarla che a causa di un incendio avvenuto nel nostro stabilimento, si verificherà un ritardo di dieci giorni nell'evasione del vostro ordine," ma andremmo dritti al sodo dicendo: "A causa dell'incendio nel nostro stabilimento, ci sarà un ritardo di dieci giorni nella spedizione dell'ordine." E allora perché non scrivere esattamente così?

Facciamo domande dirette

Una conversazione non è a senso unico; in genere, una persona parla e l'altra risponde, spesso facendo un'altra domanda: "Sì, ma questo che effetto avrà sulla qualità?"

Inserendo qualche domanda nel testo della lettera portiamo l'attenzione del lettore su alcuni punti specifici. Dopo aver fatto una considerazione, facciamo una domanda pertinente, come per esempio: "Quali altre applicazioni si possono trovare installando questo software?" Questo dà al lettore la possibilità di riflettere sul nostro messaggio in termini che hanno un legame specifico con le sue esigenze.

Scriviamo come parliamo

Nel parlato usiamo costantemente la prima persona, il "noi" e il "tu", che fanno parte dei normali scambi colloquiali. Quando scriviamo, invece, abbiamo la tendenza a essere più formali e usiamo espressioni come "Si presume che...", "si raccomanda di...", o frasi di questo tipo: "Verrà condotta un'indagine al termine della quale verrà stesa una relazione che sarà sottoposta alla vostra organizzazione." Perché non scriviamo più chiaramente: "Stiamo facendo un'indagine sulla questione e quando avremo i risultati vi informeremo"?

Rendiamo le nostre lettere più personali, usiamo i nomi dei destinatari: se si tratta di amici possiamo anche usare il loro nome di battesimo, se invece sono conoscenze di lavoro/persone con cui abbiamo rapporti di lavoro usiamo il titolo appropriato (signore, signora, dottore, dottoressa ecc.) seguito dal cognome, e anziché scrivere: "la sua azienda trarrà beneficio dall'utilizzo di questo prodotto", scriviamo: "Quindi, Beth (o signora Smith), vedi/vede che l'utilizzo di questo prodotto ti/le sarà utile".

Usiamo frasi brevi ed essenziali

Il lettore medio può assimilare solo un certo numero di parole prima di aver bisogno di fare una breve pausa. Se una frase è composta da troppe

parole, è probabile che il suo significato non venga pienamente colto. Diversi studi dimostrano che le più facili da comprendere e da assimilare sono le frasi compose da un massimo di venti parole. Di solito è abbastanza facile capire dove finisce un concetto e dove ne inizia uno nuovo: quindi, cerchiamo di fare in modo che ogni frase si limiti a esprimere un solo concetto. Ricordiamo che il nostro obiettivo è comunicare una certa idea al lettore, non creare un brano di prosa immortale. È inoltre utile usare parole che non siano troppo lunghe.

Ovviamente l'utilizzo di un linguaggio tecnico è accettabile quando si scrive di questioni tecniche a persone che hanno competenze tecniche. Per contro, quando ci rivolgiamo a persone che non hanno la nostra stessa formazione, evitiamo di usare un linguaggio e dei termini che potrebbero non essere loro familiari.

Diamo alle lettere un tocco di umanità

Esprimere i nostri sentimenti concorre a personalizzare il nostro messaggio: se stiamo dando una buona notizia, diciamo che ne siamo felici; se si tratta di una brutta notizia, diciamo che ne siamo dispiaciuti. Dovremmo mostrarci cortesi, educati e interessati come se il destinatario del nostro messaggio fosse di fronte a noi. Ricordiamoci che chi legge la lettera è un essere umano che sarà infastidito se la lettera sarà fredda, e che invece la apprezzerà se avrà un tono cortese e amichevole.

Rendiamo memorabili e-mail e promemoria

Promemoria e lettere in un certo senso sono "visivi", ma quando li leggiamo si trasformano in uno stimolo uditivo. Noi assimiliamo i dati come se li stessimo leggendo ad alta voce, e la nostra mente li elabora nello stesso modo in cui elabora le parole che ascoltiamo. Inserendo nei promemoria e nelle lettere gli opportuni elementi visivi, questi documenti diventeranno molto più efficaci: la maggior parte delle persone preferisce infatti esaminare un grafico o un diagramma, anziché leggere colonne e colonne di numeri. Se dedichiamo un po' di tempo a tradurre le

informazioni in formato grafico, lettere e promemoria avranno un impatto decisamente maggiore.

Per coloro che amano leggere le cifre, poi, questi elementi grafici si possono comunque includere come ulteriore supporto. Se si possono usare anche disegni, fotografie o altre immagini, il promemoria diventerà una sorta di trasmissione simultanea.

Esistono diversi programmi informatici che possono convertire i dati in una vasta gamma di grafici o diagrammi. Se poi i diagrammi saranno a colori, risulteranno ancora più efficaci.

Nei casi in cui nei promemoria non si possono utilizzare grafici, usiamo parole e descrizioni evocative. Prendiamo in esame due promemoria riguardanti il turnover.

“Il turnover nel reparto spedizioni ha causato un pesante carico di lavoro per il personale addetto alle spedizioni, che ha avuto come risultato incidenti, congedi per malattia dovuti a sovraffaticamento e un ulteriore numero di dipendenti che hanno rassegnato le dimissioni. Questo ha fatto sì che molti ordini non fossero evasi, con relativi reclami da parte dei clienti.” Ora proviamo a usare parole più evocative: “Stamattina sono entrato nel reparto spedizioni: invece del personale al completo, c’erano al lavoro solo sei persone su dieci. Questi sei dipendenti stanno lavorando sotto estrema pressione per evadere gli ordini. Ieri hanno lavorato per dieci ore e potevo vedere la fatica sui loro volti e nel modo in cui lavoravano. Un uomo zoppicava dopo essere stato vittima di un lieve incidente. Nel tempo che ho trascorso in reparto, tre clienti hanno chiamato, lamentandosi di non avere ricevuto gli ordini entro il termine concordato.”

Il primo promemoria riporta una serie di fatti, mentre il secondo esempio fa sì che il lettore “veda” la scena. Utilizzando elementi grafici o descrizioni intense in modo appropriato, i nostri messaggi, sia orali sia scritti, risulteranno molto più chiari e vividi.

Controlliamo la grammatica e l’ortografia

Non possiamo sempre dipendere da un/a segretario/a perché ci corregga la grammatica, la struttura delle frasi e gli errori di ortografia. Al giorno d’oggi, molti manager non hanno nemmeno segretari o assistenti, ma sbrigano da soli la propria corrispondenza. Se siamo deboli in grammatica o

in ortografia, cerchiamo un/a collega che sia il nostro “redattore aziendale interno” e che ci possa offrire una revisione e dei suggerimenti costruttivi. Il correttore ortografico dei software di scrittura costituisce un grande aiuto, poiché segnala la maggior parte dei refusi e degli errori di ortografia, ma dobbiamo comunque rileggere attentamente i nostri documenti, perché quello strumento non può individuarli tutti. E, anche se siamo tra quei pochi fortunati che un assistente ce l’hanno, dovremmo in ogni caso ricontrollare tutti i testi che portano la nostra firma.

Come concludere una lettera

Prima di scrivere l’ultimo paragrafo di una lettera o di un promemoria, torniamo a domandarci che cosa vogliamo ottenere. Se la lettera è una risposta a una richiesta di informazioni: abbiamo fornito le informazioni richieste? Se la lettera è intesa a sollecitare un determinato intervento da parte del destinatario: abbiamo specificato qual è l’intervento che ci attendiamo?

Teniamo presente che il paragrafo finale è la nostra ultima occasione per dire la nostra.

Proprio come un bravo agente di commercio termina sempre una telefonata o una lettera commerciale richiedendo di fare un ordine, chi vuole scrivere bene una lettera dovrebbe concluderla chiedendo al destinatario di intraprendere l’azione indicata nel corpo del testo. Un ringraziamento è sempre appropriato, ma da solo non basta. Invece di scrivere “Grazie per la sua attenzione,” sarebbe molto meglio terminare scrivendo: “La ringrazio chiedendole di rispedirci l’accordo di manutenzione qui accluso debitamente firmato, che le garantirà un perfetto uso della sua attrezzatura per i prossimi dodici mesi.”

La scrittura delle nostre lettere può essere dunque migliorata, stabilendo prima di tutto ciò che vogliamo scrivere e poi seguendo i consigli dati in precedenza, in modo che ogni nostra lettera comunichi il nostro messaggio in uno stile facile da comprendere, ma al tempo stesso convincente.

Come gestire la corrispondenza in entrata

Come si è già detto nel corso di questo libro, la comunicazione è una strada a doppio senso. Noi diamo e riceviamo informazioni. Nei capitoli precedenti, abbiamo imparato come recepire in modo efficace le comunicazioni verbali, ma è altrettanto importante saper recepire le comunicazioni scritte.

Leggere e rispondere alla corrispondenza in entrata può richiedere un'enorme quantità di tempo ed energia.

Ogni giorno, quando Don M. svuotava il raccoglitore della posta in arrivo, aveva l'abitudine di leggere ogni lettera, promemoria, brochure e qualsiasi altro tipo di corrispondenza ricevuta, suddividendola meticolosamente in quattro pile ordinate. Nella prima metteva lettere e promemoria che richiedevano una risposta immediata; nella seconda, quelle per cui gli servivano ulteriori informazioni o che poteva delegare a un collaboratore; nella terza, quei documenti a cui non occorreva rispondere in alcun modo e che poteva semplicemente leggere e archiviare; nella quarta, andava a finire il materiale pubblicitario di nessun conto, che veniva subito cestinato.

Ogni giorno Don stabiliva l'orario migliore per rispondere alla corrispondenza e all'ora prestabilita rileggeva ogni lettera in modo da poter rispondere con cognizione di causa. In un altro momento della giornata rileggeva i promemoria e le lettere della seconda pila, cercava le informazioni necessarie oppure le passava a qualcun altro. Dato che aveva già letto i promemoria e le lettere della terza pila (quelli che non richiedevano risposta da parte sua), questi li consegnava alla segretaria perché li archiviasse.

Ma il tempo impiegato da Don a leggere e rileggere ogni singola lettera finiva per occupargli gran parte della giornata. Noi possiamo gestire la corrispondenza in un modo molto più efficiente.

Leggiamo una lettera o un promemoria una sola volta e attiviamoci subito

Quando leggiamo una lettera per la prima volta, prendiamo qualche appunto su un post-it sui punti chiave che ci serviranno per rispondere; così, quando detteremo o scriveremo la risposta, non sarà necessario rileggere la lettera per intero. Questo metodo potrà farci risparmiare solo due o tre

minuti per ogni lettera, ma se rispondiamo a trenta lettere al giorno, questo significa risparmiare novanta minuti che potremo dedicare a qualcosa di più proficuo.

Usiamo lo stesso metodo anche per le lettere e i promemoria per cui ci servono informazioni ulteriori: durante la prima lettura, appuntiamoci quali informazioni ci servono, a chi possiamo chiedere di occuparsene e qualsiasi altra istruzione pertinente.

Non rispondiamo a un promemoria con un altro promemoria

Riceviamo un promemoria dal manager di un altro reparto che ci chiede per l'inventario un elenco di articoli, specificando nome e numero di inventario di ciascuno.

Di solito rispondiamo scrivendo un altro promemoria in cui si legge: "Come da lei richiesto, ecco la lista dell'inventario attuale dei seguenti articoli," seguito dall'elenco degli articoli con tanto di nome, numero di inventario e quantità disponibile.

Sarebbe invece più funzionale scrivere semplicemente le quantità a fianco del nome e del numero d'inventario dei singoli articoli elencati nel primo promemoria. Questo permetterebbe di risparmiare una notevole quantità di tempo e servirebbe comunque allo scopo. In molti casi non è necessario farne copia, ma se così non fosse, basta fare una fotocopia del promemoria originale. Utilizziamo lo stesso metodo anche quando dobbiamo rispondere alle lettere che non provengono dall'interno dell'azienda: se la richiesta fatta da chi ci scrive richiede solo di una risposta di poche righe, limitiamoci a rispondere al fondo della lettera che abbiamo ricevuto e rispediamola al mittente.

Tuttavia, se la politica aziendale richiede di rispondere alla corrispondenza in modo più formale, ritagliatevi il tempo per scrivere una lettera vera e propria. A volte l'immagine che presentiamo ai nostri clienti è più importante del tempo che possiamo risparmiare.

Deleghiamo la corrispondenza

Spesso, per ottenere le informazioni che ci vengono richieste con lettere o promemoria dobbiamo rivolgerci a un collaboratore; quindi, invece di chiedere al collaboratore il dato in questione e poi rispondere in prima persona, diamogli direttamente la responsabilità di rispondere a quella lettera. Questo non solo ci fa risparmiare del tempo, ma dà al collaboratore la possibilità di fare un'utile esperienza portando a termine l'intero compito. Inizialmente vorremo probabilmente rivedere e firmare la lettera finale, ma una volta che il nostro collaboratore prenderà confidenza con le varie questioni, non sarà più necessario che ce ne occupiamo direttamente.

Cestiniamo

Molte lettere e promemoria ci vengono spediti da altri reparti per finalità esclusivamente informative e non richiedono alcuna risposta. È improbabile che daremo mai un'altra occhiata a questo tipo di corrispondenza, per cui non archiviamola: cestiniamola! Questo può non essere troppo ben visto all'interno di molte aziende, ma non c'è una reale necessità di conservare la maggior parte di questi promemoria. Nella remota eventualità che un documento che abbiamo gettato si riveli necessario in seguito, la persona che l'ha scritto e la persona che ha ricevuto l'originale potranno sicuramente fornircene un'altra copia. Cestinare la corrispondenza di carattere puramente informativo non solo ci fa risparmiare tempo, ma lo fa risparmiare anche al personale d'ufficio e impedisce che gli archivi si riempiano a dismisura.

L'esplosione delle e-mail

Si dovrebbe dedicare altrettanta attenzione alla stesura delle e-mail di quanta se ne presta quando si tratta della stesura di lettere e promemoria cartacei. Ricordiamoci che l'e-mail è comunque una forma di comunicazione scritta. Molti la considerano un surrogato di una telefonata, più che una lettera, e di conseguenza buttano giù i loro messaggi senza prestare troppa attenzione allo stile o al contenuto. Ma, a differenza di una

telefonata, le e-mail possono essere archiviate elettronicamente o stampate, perciò dovrebbero sempre essere preparate e redatte con cura.

Sempre di più la comunicazione inter- e intra-aziendale si svolge via e-mail. Secondo un sondaggio effettuato da Ernst & Young, il 36 per cento degli intervistati usa l'e-mail più di ogni altro mezzo di comunicazione, telefono incluso.

Oggi diversi manager, soprattutto quelli appartenenti alle generazioni più giovani, usano gli SMS tramite cellulare, in aggiunta a o in sostituzione delle e-mail. L'uso degli SMS in ambito lavorativo è cresciuto in modo significativo nel corso del primo decennio del XXI secolo. Alcuni utilizzi pratici degli SMS sono, per esempio, i messaggi di emergenza (come: "Il sistema telefonico è guasto"), quelli per confermare una consegna o altre operazioni effettuate e le comunicazioni istantanee tra fornitore di servizi e cliente (per esempio, tra un broker e un investitore).

Per usare i messaggi di testo quando vogliamo inviare informazioni più articolate, seguiamo le stesse indicazioni presentate qui di seguito per inviare e-mail efficaci.

Rendiamo le nostre e-mail più efficaci e interessanti

Ecco alcuni suggerimenti che possono aiutarci a scrivere e-mail e messaggi di testo di migliore qualità:

- Pensiamo attentamente a ciò che scriveremo. Se il messaggio è qualcosa di più di una chiacchierata informale, prepariamolo con la stessa attenzione che riserveremmo a una lettera formale. Se stiamo dando istruzioni, assicuriamoci che chi ci legge capisca esattamente che cosa gli chiediamo di fare. Se stiamo rispondendo a una richiesta di informazioni, assicuriamoci di avere raccolto tutte le informazioni necessarie per rispondere adeguatamente a quanto ci è stato chiesto.

- Assegniamo un titolo significativo al campo "Oggetto": il nostro corrispondente potrebbe ricevere decine, o addirittura centinaia di e-mail al giorno. Per essere sicuri che il nostro messaggio venga letto prontamente, usiamo un oggetto che sia significativo per il destinatario. Per esempio, invece di "Risposta alla sua e-mail del 25/6," nell'oggetto

facciamo riferimento all’informazione contenuta nel nostro messaggio (per esempio, “Dati delle vendite di giugno”).

- Seguiamo i consigli dati prima nel corso di questo capitolo su come scrivere lettere e promemoria: usiamo il metodo TAB, ricorriamo a frasi brevi e incisive; siamo chiari, concisi ed esaustivi. Andiamo al sodo e non dilunghiamoci.

- Se si allegano uno o più file all’e-mail, specifichiamo nel testo di quali file si tratta, in modo che il destinatario possa verificare di averli ricevuti tutti correttamente.

“ Se crediamo in ciò che facciamo,
non fermiamoci di fronte a nulla.
Molte delle cose migliori del mondo
sono state fatte sfidando l’impossibile.
L’unica cosa che conta
è portare a termine il lavoro.”

Dale Carnegie

- Evitiamo di usare abbreviazioni, espressioni tecniche o legate al gergo professionale, se non siamo sicuri che il ricevente le comprenda.

- Rileggiamo con attenzione il messaggio e facciamo un controllo ortografico, prima di premere il tasto “Invia”. Se non ci soddisfa, non inviamolo. Rimandiamo la spedizione, rivediamolo e riscriviamolo. Assicuriamoci che sia tutto a posto, prima di inviarlo.

Spam

Alcune persone sono talmente subissate di e-mail da non avere nemmeno più il tempo di leggerle.

In molte aziende, i collaboratori sprecano un’enorme quantità di tempo al computer a inviarsi via e-mail barzellette, messaggi personali, annunci vari (“Ho sei teneri gattini che cercano casa.”), e informazioni che di solito non interessano quasi nessuno. Alcune aziende alleviano il problema di questo tipo di “e-mail spazzatura” predisponendo un indirizzo e-mail appositamente dedicato agli “annunci personali”, che funziona come una sorta di bacheca per questo tipo di messaggi.

Un altro esempio di e-mail inutili sono quelle che vengono inviate a un’intera mailing list quando in realtà solo poche persone, in quella lista, sono interessate all’informazione. Per esempio, qualcuno che sta pensando di prendersi un giorno di ferie lo annuncia con un’e-mail che indirizza alla mailing list “Tutti”, avvertendo così delle sue intenzioni ben trentacinque persone, quando invece solo cinque o sei avrebbero davvero bisogno di esserne messe al corrente.

Forse alcuni si comportano in questo modo per alimentare il proprio narcisismo; oppure, più probabilmente, trovano più facile spedire un messaggio collettivo anziché riflettere su chi ha davvero bisogno di essere informato e selezionare i relativi indirizzi. Anche quando rispondiamo a un’e-mail, evitiamo di cliccare su “Rispondi a tutti”, a meno che debbano davvero conoscere tutti quanti il contenuto della risposta.

Un eccesso di e-mail può far sì che un messaggio venga ignorato o cancellato inavvertitamente; dunque, chiediamo sempre al destinatario di

confermarci di avere ricevuto la nostra e-mail. Se le questioni di cui si tratta sono molto importanti, dopo aver inviato l'e-mail facciamo anche una telefonata, per assicurarci che il messaggio sia stato ricevuto e compreso.

"Chi legge le nostre e-mail?"

Quanto sono private, le nostre e-mail? Non molto. Certo, abbiamo una password e crediamo che questo garantisca la nostra privacy, ma gli hacker hanno dimostrato di saper tranquillamente aggirare anche i sistemi più sofisticati. Perciò, partiamo dal presupposto che tutto quello che inviamo via e-mail può essere intercettato e che quando si tratta di inviare comunicazioni riservate, l'e-mail non è il mezzo più adatto. Ricordiamoci che tutte le e-mail inviate tramite il computer dell'azienda possono essere lette da qualcuno che fa parte dell'azienda. Negli ultimi anni ci sono stati casi in cui alcuni collaboratori sono stati licenziati a causa di e-mail che avevano mandato violando le regole dell'azienda, e i tribunali hanno respinto le loro accuse di violazione della privacy.

Più seri sono stati i casi di alcune persone che, nelle loro e-mail, hanno fatto battute o commenti considerati equiparabili a molestie sessuali o ad atteggiamenti razzisti. Le stampate delle e-mail in questione sono state accolte come prove nei processi intentati contro le aziende di questi dipendenti, anche se i rappresentanti dell'azienda ne erano all'oscuro. Questo ha portato al licenziamento dei collaboratori in questione, nonché ad azioni legali sia contro chi aveva spedito le e-mail, sia contro le aziende stesse.

E-mail contro telefonate o visite

Molti preferiscono ricorrere a un'e-mail anziché fare una telefonata o recarsi di persona in un dato posto. L'utilizzo dell'e-mail è spesso una comoda scappatoia: non ci costringe ad alzarci dalla nostra scrivania, e richiede meno tempo di una telefonata. Non ci si perde in convenevoli né in lunghe discussioni su un progetto. Tutto quello che viene inviato è un semplice messaggio... eppure, spesso quei convenevoli o quelle discussioni

sui pro e i contro si rivelano importanti. Inoltre, un colpo di telefono ci permette di avere un riscontro immediato: non solo ci aiuta a chiarire il nostro messaggio, ma ci garantisce che entrambe le parti abbiano inquadrato nello stesso modo l'argomento in questione.

Quindi, non sostituiamo le telefonate e i contatti personali con le e-mail: il contatto voce a voce e faccia a faccia con le persone con cui siamo a contatto giorno per giorno rafforza i rapporti interpersonali, che sono così importanti per costruire e mantenere un buon rapporto di lavoro.

Che cosa fare e che cosa non fare in un'e-mail

1. Prepariamo con cura e-mail e messaggi di testo.
2. Leggiamo e rileggiamo il messaggio prima di cliccare sul tasto "Invia".
3. Informiamo i destinatari, quando un'e-mail non richiede risposta. Farà risparmiare tempo a entrambe le parti ed eviterà che si faccia confusione.
4. Usiamo un elenco puntato invece dei paragrafi: renderà più facile leggere l'e-mail e coglierne i punti fondamentali.
5. NON inviamo barzellette o storielle salaci tramite l'e-mail aziendale.
6. Rispondiamo subito alle e-mail ricevute, soprattutto quando richiedono la nostra immediata attenzione. È proprio la velocità di comunicazione, il vantaggio principale di questo strumento.
7. NON usiamo l'e-mail in sostituzione di telefonate o contatti personali. È importante mantenere un contatto diretto e non solo virtuale, con le persone con cui ci relazioniamo.
8. Quando usiamo i computer dell'azienda, NON giochiamo via e-mail, non spediamo e non rispondiamo a catene di Sant'Antonio o cose simili, che fanno perdere tempo prezioso sul lavoro.
9. NON scarichiamo sui computer aziendali materiale pornografico oppure offensivo nei confronti di un qualsiasi gruppo etnico. Ricordiamoci che le nostre e-mail possono essere lette da chiunque e potrebbero offendere altre persone che fanno parte della nostra organizzazione. Inoltre potrebbero essere fonte di imbarazzo e/o farci incorrere in accuse di molestia sessuale o razzismo.
10. NON diffondiamo pettegolezzi o dicerie tramite e-mail. È già abbastanza deprecabile che un pettegolezzo venga ripetuto al telefono o di persona,

ma l’e-mail aumenta in modo esponenziale il numero di persone che possono ricevere quel tipo di informazione.

11. Controlliamo che le e-mail più importanti siano arrivate a destinazione, chiedendo alla persona a cui scriviamo di darcene conferma e/o assicurandocene di persona con una telefonata.
12. NON mandiamo un messaggio a un’intera lista di persone, a meno che non sia effettivamente necessario che tutti lo ricevano.

Scrivere relazioni migliori

La maggior parte dei manager deve scrivere relazioni sulle proprie attività o su particolari progetti di cui li hanno incaricati i loro superiori. Queste relazioni non solo sono spesso fondamentali per la buona riuscita di un progetto, ma anche per il loro autore, che viene giudicato in base a ciò che ha scritto nella relazione e al modo in cui lo ha fatto.

Denise, direttrice degli acquisti in un’azienda di mobili, era sconcertata mentre leggeva e rileggeva la relazione che le aveva presentato Gary, il suo nuovo assistente. Denise gli aveva chiesto di fare un’indagine per capire quale fosse, tra i vari tipi di carrello elevatore, quello che rispondeva maggiormente alle loro esigenze, ma la relazione di Gary era del tutto insoddisfacente. Non solo era superficiale e priva di una chiara analisi, ma mancavano alcuni dei punti chiave che sarebbero stati necessari per prendere una decisione logica.

Ora si sarebbe dovuta rifare la ricerca, il che avrebbe notevolmente ritardato l’acquisto dell’attrezzatura necessaria. Si trattava del primo incarico importante di Gary e Denise era molto delusa. Pensò di aver fatto un errore nel promuoverlo al ruolo di suo assistente.

Molte persone si danno la zappa sui piedi presentando relazioni impostate male, mal ponderate e scritte ancora peggio. Perché? Forse credono che sia sufficiente presentare i dati essenziali, ma una buona relazione dev’essere ben più di una serie di informazioni generiche. Una buona relazione dovrebbe permettere al lettore di acquisire una conoscenza abbastanza approfondita dell’argomento in questione, così da essere in grado di prendere qualsiasi decisione al riguardo. Inoltre dovrebbe essere scritta in modo chiaro e conciso, in modo che chi la legge non debba

avventurarsi in una giungla di dati irrilevanti per raggiungere le informazioni essenziali che lo interessano.

Raccogliamo tutti i fatti

Una relazione si basa su una buona pianificazione. Quando Gary ricevette l'incarico di trovare informazioni sul materiale richiesto, tutto quello che fece fu richiedere un po' di documentazione ai tre costruttori leader nel settore, estrapolarne alcuni dati e riassumerli nella sua relazione.

Invece, che cosa avrebbe dovuto fare per scrivere una buona relazione?

1. *Definiamo qual è il problema*. Qual è lo scopo di questa relazione? Molto tempo, lavoro e denaro sono andati sprecati non sapendo che cosa fosse realmente necessario. Gary avrebbe dovuto chiedere a Denise di definire chiaramente che cosa aveva bisogno di sapere. Se chi scrive una relazione non sa in che modo verrà utilizzata, potrebbe dilungarsi troppo sugli aspetti secondari della questione, trascurandone invece gli aspetti più importanti.

2. *Otteniamo i dati*. Una volta che gli obiettivi sono chiari, cerchiamo di raccogliere tutte le informazioni che ci servono. Gary aveva fatto una cosa giusta procurandosi la documentazione dei tre costruttori, ma si era fermato lì. Oltre a procurarsi la documentazione, avrebbe dovuto parlarne con le persone all'interno dell'azienda che avrebbero usato i carrelli elevatori, per sapere quali fossero i problemi concreti che incontravano e in che modo le nuove macchine avrebbero potuto contribuire a risolverli. Avrebbe dovuto parlare con i rappresentanti dei distributori locali di quei carrelli e con altri utilizzatori di tali mezzi per conoscere le loro opinioni, e forse sarebbe anche venuto a sapere che esistevano attrezzature ancora più adatte alle sue esigenze.

3. *Analizziamo i dati*. Dopo aver raccolto le informazioni, tutti i dati devono essere messi insieme, correlati e analizzati elencando e mettendo a confronto vantaggi e limiti di ogni tipo di carrello, in modo che sia più facile stabilire come rispondono agli obiettivi desiderati. Nel

caso ci sia un chiaro vantaggio nell'acquisto di uno dei prodotti, Gary dovrebbe consigliarlo; tuttavia, sarebbe meglio presentare più di un'alternativa, in modo che Denise possa prendere la sua decisione da sola.

Nel raccogliere e analizzare i dati, è utile adottare un qualche sistema che consenta di riunire e classificare le informazioni. Una buona tecnica è aprire una cartella sul nostro computer per il progetto e inserirvi un file per ogni categoria principale della ricerca. A questo aggiungiamo una cartella (o una busta) che contenga la documentazione di vendita, la relazione delle interviste fatte, le stampate dei dati relativi ai costi ecc. Suddividere in questo modo i dati fin dall'inizio, invece di buttare tutto il materiale insieme e poi dividerlo in seguito, può risparmiarci molte ore di lavoro.

Scriviamo la relazione

Una volta che i dati siano stati raccolti, raggruppati e valutati, possiamo scrivere la relazione. Una buona relazione deve essere facile da leggere e quindi dovrà utilizzare un linguaggio e una forma che siano familiari alla persona o alle persone che la leggeranno. Un ingegnere che scrive una relazione per un gruppo di manager non formato da tecnici dovrebbe cercare di esprimersi in un linguaggio che sia il meno tecnico possibile, compatibilmente con la materia trattata.

L'autore della relazione è avvantaggiato quando sa che cosa ci si aspetta da lui in termini di linguaggio, grado di approfondimento, materiale grafico e via dicendo. Gary dovrebbe sapere se Denise preferisce leggere relazioni puntuali e concise, oppure se desidera che si vada molto nel dettaglio. Vuole grafici e diagrammi, o preferisce tavole statistiche che riportino cifre precise?

Cerchiamo di conoscere chi ci leggerà, e adattiamo la relazione ai suoi interessi e ai suoi desideri. In fondo, la relazione viene scritta per un individuo specifico, quindi cuciamogliela addosso a seconda delle sue preferenze.

La struttura della relazione

Sebbene non ci sia un'unica forma ideale per una relazione, la struttura suggerita qui di seguito si è spesso dimostrata efficace.

- *Citiamo brevemente quale sia l'oggetto*. "Come da sua richiesta, ecco le informazioni su varie marche e modelli di carrelli elevatori per il nostro magazzino."

- *Riassunto e raccomandazioni*. Presentiamo riassunto e raccomandazioni all'inizio della relazione. Questo permetterà ai manager di avere le informazioni chiave al primo colpo d'occhio. Non dovranno farsi strada in un mare di dettagli per trovare quale sia la raccomandazione finale.

- *Dettagliata documentazione a supporto della nostra tesi*. Questo è il cuore della relazione. Qui dobbiamo presentare tutti i dettagli a sostegno di quanto detto nel riassunto e nei consigli. Diagrammi, grafici e tavole statistiche potranno contribuire a rendere più comprensibile la nostra relazione. Anche eventuali fotografie, nel caso, possono essere di grande aiuto.

- *Facciamo attenzione al linguaggio*. Cerchiamo di essere sempre chiari e di andare al punto. Non c'è alcun bisogno di usare uno stile elaborato e pedante; piuttosto, adattiamo il linguaggio usato nel testo agli interessi e alla formazione di chi ci leggerà. Una scelta accurata dei termini è molto importante: una relazione può risultare estremamente monotona se non prevede una certa varietà nella struttura delle frasi e un vocabolario vivace, se ci sono troppi cliché o se il modo di scrivere è troppo banale.

- *Quanto deve essere lunga una relazione?* Abbastanza da raccontare l'intera storia, ma senza una parola di più. Evitiamo di ripeterci: un errore frequente, nelle relazioni, è proporre all'infinito la stessa idea con parole diverse.

Presentazione della relazione

Prima di consegnare la relazione dovremmo revisionarla con cura. Anche una buona relazione perde di credibilità se contiene errori ortografici, una struttura grammaticale traballante e dei brutti refusi. Le cifre devono essere controllate con particolare attenzione. Rileggiamo la nostra relazione e se possibile chiediamo a un'altra persona che abbia familiarità con l'argomento di leggerla. Facciamo tutte le modifiche necessarie.

Se dedichiamo la dovuta attenzione alle fasi importanti di raccolta e presentazione di informazioni e idee nelle relazioni scritte, verremo riconosciuti come persone in grado di portare a termine come si deve l'incarico che ci è stato assegnato. Questo migliorerà la nostra immagine agli occhi del nostro capo, che ci vedrà come persone in grado di comunicare idee e presentare informazioni in modo efficace.

In conclusione

- Prepariamo il messaggio prima di scrivere anche una sola parola.
- Cerchiamo di essere esaustivi, concisi e chiari.
- Il messaggio sarà più chiaro e meglio accolto se scriviamo proprio nel modo in cui parliamo.
- Usiamo diagrammi, grafici, fotografie ecc., quando opportuno, per chiarire o approfondire il messaggio.
- Controlliamo grammatica e ortografia: il modo in cui scriviamo è indice della nostra competenza.
- Prestiamo la stessa attenzione che riserviamo alle lettere e ai promemoria tradizionali anche quando scriviamo e-mail o SMS.
- Per scrivere una relazione: raccogliamo tutti i dati, analizziamo la situazione e facciamo in modo di comprendere appieno ciò che vuole la persona a cui verrà sottoposta la relazione, e in quale modo sia meglio presentarla.

Appendice A
Brevi note su Dale Carnegie

Dale Carnegie

Dale Carnegie è stato un pioniere di quelli che oggi chiamiamo i miglioramenti del potenziale umano. I suoi insegnamenti e i suoi libri hanno aiutato persone di tutto il mondo ad acquisire sicurezza di sé, migliori capacità comunicative e autorevolezza.

Nel 1912, Carnegie tenne il suo primo corso su come parlare in pubblico a una sede dell'YMCA di New York. Secondo le abitudini del tempo, Carnegie iniziò il corso con una lezione teorica, ma ben presto si accorse che i partecipanti erano annoiati e irrequieti. Bisognava fare qualcosa.

Dale interruppe la lezione, indicò con calma un uomo seduto in fondo e gli chiese di alzarsi e improvvisare un discorso, presentando i fatti salienti della sua vita fino a quel momento. Quando il primo ebbe terminato, Carnegie chiese a un altro studente di parlare di sé, e procedette così finché tutti i presenti ebbero pronunciato un breve discorso. Grazie all'incoraggiamento dei compagni e alla guida di Carnegie, ognuno di loro riuscì a superare i propri timori e a tenere un discorso soddisfacente. "Senza saperlo," spiegò in seguito Carnegie, "avevo scoperto, per puro caso, il modo migliore per vincere la paura."

Il suo corso riscosse un tale successo che gli fu chiesto di tenerlo anche in altre città. Negli anni successivi continuò inoltre a perfezionarne i contenuti. Scoprì che i partecipanti erano interessati soprattutto a diventare più sicuri di sé, a migliorare le loro capacità di relazione e a superare timori

e ansie. Di conseguenza, gli obiettivi del corso cambiarono: dall'abilità di parlare in pubblico, si passò a concentrarsi su queste tre aree d'interesse. I discorsi divennero strumenti da utilizzare per determinati fini, anziché costituire un fine in sé.

Oltre a studiare ciò che apprendeva dai suoi studenti, Carnegie condusse approfondite ricerche su quale fosse (o fosse stato) l'atteggiamento verso la vita delle persone che si erano contraddistinte per il loro successo, e incorporò anche tali elementi nei suoi corsi. Il percorso fin qui illustrato lo condusse a scrivere il suo libro più famoso, *Come trattare gli altri e farseli amici*.

Il libro divenne immediatamente un best seller: dalla prima edizione del 1936 a oggi (inclusa l'edizione riveduta del 1981), ha venduto oltre venti milioni di copie ed è stato tradotto in trentasei lingue. Nel 2002, *Come trattare gli altri e farseli amici* è stato nominato miglior libro imprenditoriale del XX secolo. Nel 2008, la rivista "Fortune" lo inserì tra i sette titoli che dovrebbero far parte della biblioteca ideale di tutti i leader. Anche un'altra opera di Carnegie, *Come vincere lo stress e cominciare a vivere*, scritto nel 1948, ha venduto milioni di copie ed è stata tradotta in ventisette lingue.

Dale Carnegie morì il 1° novembre 1955. Il necrologio apparso su un quotidiano di Washington così riassumeva il contributo che egli aveva offerto alla società: "Dale Carnegie non ha svelato nessuno degli insondabili misteri dell'universo. Ma forse, e più di chiunque altro della sua generazione, ha aiutato gli esseri umani ad apprendere come andare d'accordo gli uni con gli altri – che a volte sembra davvero l'esigenza più importante di tutte."

Dale Carnegie & Associates, Inc.

Fondata nel 1912, Dale Carnegie Training, che era nata dalla fiducia del suo ispiratore nel potere del miglioramento personale, oggi è diventata una multinazionale della formazione mirata al risultato, con filiali in tutto il mondo. Il suo obiettivo è offrire ai professionisti l'opportunità di perfezionare le proprie capacità e migliorare le proprie prestazioni al fine di conseguire risultati positivi, duraturi nel tempo e remunerativi.

In oltre cent’anni di concrete esperienze professionali della compagnia, il corpus di conoscenze costruito da Dale Carnegie è stato costantemente aggiornato, ampliato e perfezionato. Gli affiliati in franchising che Dale Carnegie Training vanta in più di ottanta paesi nel mondo propongono i propri servizi di formazione e consulenza alle aziende, di qualsiasi dimensione e settore, che intendano accrescere le proprie capacità relazionali e le proprie prestazioni. Il frutto di una simile esperienza collettiva e globale in costante sviluppo è un patrimonio di competenze imprenditoriali avanzate su cui i clienti possono contare per migliorare il rendimento delle proprie imprese.

Dale Carnegie Training ha il proprio quartier generale a Melville, New York, filiali in tutti gli Stati Uniti e in ottanta paesi, con tremila trainer che tengono corsi in oltre trentacinque lingue. Dale Carnegie Training è al servizio del mondo dell’imprenditoria a livello internazionale, con più di dieci milioni di persone che hanno frequentato con successo i suoi corsi.

Dale Carnegie Training incentra la propria azione su una serie di principi e di metodologie pratiche, elaborando programmi formativi in grado di offrire ai partecipanti le conoscenze, le abilità e le pratiche di cui hanno bisogno per aggiungere valore all’azienda. Attraverso centinaia di soluzioni collaudate, costruisce percorsi *tailor made* applicati alle concrete esigenze del mondo aziendale: Dale Carnegie Training è riconosciuta a livello internazionale come la società leader nella valorizzazione personale. Tra i diplomati dei suoi corsi si contano amministratori delegati di grandi compagnie; titolari e manager di aziende di ogni dimensione e settore di attività, commerciale o manifatturiero; alti funzionari governativi e parlamentari, nonché innumerevoli cittadini privati per i quali i corsi si sono rivelati un’esperienza utile e proficua.

In un’indagine sulla soddisfazione dei clienti condotta a livello mondiale e costantemente aggiornata, il 99 per cento dei partecipanti ai corsi si dichiara soddisfatto della formazione ricevuta.

Dale Carnegie Italia è parte integrante di Dale Carnegie Training e contribuisce al successo delle aziende del mercato italiano mettendo al loro servizio l’esperienza di oltre cent’anni di risultati. Ha sede a Milano dal 2002. Il suo amministratore delegato è Sergio Borra. Per ulteriori informazioni consultate il sito web www.dalecarnegie.it.

Il curatore

Questo libro è stato compilato e curato da Arthur R. Pell, dottore di ricerca, che per ventidue anni ha lavorato come consulente per Dale Carnegie Training. Nel 1981 la società gli ha affidato l'incarico di curare l'edizione riveduta e aggiornata del libro di Dale Carnegie *Come trattare gli altri e farseli amici*. È autore di *Enrich Your Life, the Dale Carnegie Way*, nonché autore e curatore di *The Human Side*, uno speciale a cadenza mensile della Dale Carnegie che veniva pubblicato in centocinquanta riviste professionali e di settore.

È autore di oltre cinquanta volumi e centinaia di articoli sui temi del management, delle relazioni sociali e del miglioramento personale. Pell ha inoltre curato e aggiornato diversi titoli diventati dei classici in materia di potenziale umano, quali *Pensa e arricchisci te stesso* di Napoleon Hill, *Il potere del subconscio* di Joseph Murphy, *Sei come pensi di essere* di James Allen, *Common Sense* di Yoritomo Tashi e varie opere di Orison Swett Marden, Julia Seton e Wallace D. Wattles.

Appendice B
I principi di Dale Carnegie

Come diventare una persona più socievole

1. Non criticate, non condannate, non lamentatevi.
2. Siate prodighi di apprezzamenti onesti e sinceri.
3. Suscitate negli altri un desiderio intenso di fare ciò che proponete.
4. Interessatevi sinceramente agli altri.
5. Sorridete.
6. Ricordate che per una persona, in qualsiasi lingua, il suo nome è il suono più dolce e più importante che esista.
7. Siate buoni ascoltatori. Incoraggiate gli altri a parlare di se stessi.
8. Parlate di ciò che interessa agli altri.
9. Fate sentire importanti gli altri – e fatelo sinceramente.
10. Il miglior modo per avere la meglio in una discussione è evitarla.
11. Rispettate le opinioni altrui. Non dite mai “Lei ha torto!”
12. Se avete sbagliato, ammettetelo velocemente ed energicamente.
13. Cominciate sempre in modo amichevole.
14. Fate in modo che gli altri rispondano “sì” fin dal principio.
15. Lasciate che l’altra persona parli per la maggior parte del tempo.
16. Lasciate che l’altra persona percepisca che quell’idea sia sua.
17. Cercate onestamente di vedere le cose dal punto di vista degli altri.
18. Siate aperti alle idee e ai desideri degli altri.
19. Fate appello alle motivazioni più nobili.
20. Dimostrate le vostre idee in modo spettacolare.
21. Lanciate una sfida.

22. Cominciate sempre con elogi ed apprezzamenti sinceri.
23. Richiamate l'attenzione sugli errori altrui in modo indiretto.
24. Parlate dei vostri errori prima di sottolineare quelli degli altri.
25. Fate domande invece di impartire ordini diretti.
26. Lasciate che gli altri salvino la faccia.
27. Elogiate il più piccolo progresso e ogni singolo miglioramento. Fate apprezzamenti di cuore.
28. Fate in modo che l'altra persona accresca la propria reputazione.
29. Incoraggiate. Fate in modo che gli errori sembrino facili da correggere.
30. Fate in modo che l'altra persona sia felice di fare ciò che avete proposto.

Superare le preoccupazioni

1. Vivete un giorno alla volta.
2. Per affrontare i problemi:
   - Chiedetevi: "Cosa mi può capitare nel peggiore dei casi?"
   - Preparatevi ad accettare lo scenario peggiore.
   - Migliorate la situazione partendo dalla cosa peggiore.
3. Ricordate il prezzo esorbitante, in termini di salute, che potreste pagare a causa dell'ansia.

Tecniche di base per analizzare stress e preoccupazioni

1. Stabilite i fatti.
2. Soppesate i fatti, poi decidete.
3. Appena presa la decisione, agite!
4. Rispondete per iscritto alle seguenti domande:
   - Qual è il problema?
   - Quali sono le cause del problema?
   - Quali sono le possibili soluzioni?
   - Qual è la miglior soluzione possibile?

Vincere l’ansia prima che vi distrugga

1. Tenetevi occupati.
2. Non tormentatevi per delle inezie.
3. Servitevi della legge delle probabilità. Chiedetevi: “quante probabilità ci sono che il fatto temuto si verifichi realmente?”
4. Assecondate l’inevitabile.
5. Decidete fino a che punto vi conviene preoccuparvi per una cosa e rifiutatevi di pagare di più.
6. Non tormentatevi per il passato.
   Non cercate di segare la segatura.

Attivare un atteggiamento mentale che vi porterà alla pace e alla serenità

1. Riempite la mente di pensieri di pace, coraggio, salute e speranza.
2. Non cercate mai di vendicarvi.
3. Aspettatevi l’ingratitudine.
4. Tenete sempre presente le cose belle che avete, non solo i problemi.
5. Non imitate gli altri.
6. Traete profitto dalle sconfitte.
7. Dedicatevi anche a rendere felici gli altri.

Allenati al successo oggi
La parola al trainer

Parliamo di comunicazione con Sergio Borra, fondatore e CEO di Dale Carnegie Italia. Tutti quanti ci esprimiamo, ma comunicare è un'altra cosa. Non tutti ci riescono, per vari motivi: imbarazzo, timidezza, chiusura o incapacità. Come facciamo a tenere a bada tutti questi sentimenti?

Essere preparati sull'argomento dà un grandissimo aiuto. Molto spesso spontaneità e improvvisazione passano da una perfetta preparazione: più sei preparato più sei naturale, più è ampio il tuo serbatoio di conoscenze più hai la possibilità di tirare fuori le cose al momento opportuno. Un altro elemento cruciale è adattare la propria comunicazione e il proprio linguaggio al pubblico che si ha di fronte: "parla come mangi" potrebbe essere trasformato in "parla come mangia chi ti ascolta". Anche avere questo dato fa parte della preparazione: se hai di fronte un pubblico di esperti puoi permetterti il "tecnichese"; se il pubblico non conosce la materia che stai trattando devi parlare in maniera più semplice. Non semplicistica, attenzione: semplice, che ritengo sia la cosa più sofisticata da realizzare.

Una situazione che manda in crisi gli oratori non professionisti è parlare senza leggere. Tu che sei esperto anche di tecniche di memoria, puoi rivelarci un trucco per ricordare i contenuti?

Come consiglia Dale Carnegie, meglio evitare di imparare a memoria e ripetere come un pappagallo, mi permetto di aggiungere. Meglio avere una sequenza di parole chiave ben memorizzate: la parola chiave permette di riuscire a richiamare il concetto quando ci occorre. Ci sono tecniche che consentono di associare le parole chiave ad altrettante immagini, creando

degli ancoraggi visivi e ricordando più a lungo. Certo, prepararsi e provare più volte è sicuramente d'aiuto. Poi alcuni dati possono anche essere letti, l'importante è farlo con la giusta *nonchalance*: piuttosto di dimenticare è meglio leggere.

Dale Carnegie consiglia di guardare bene negli occhi la persona con cui parliamo. Come si fa quando parliamo davanti a tante persone e magari quelli in ultima fila sono molto lontani?

Il numero di persone che abbiamo davanti fa effettivamente la differenza: con dieci persone posso sicuramente raggiungere gli occhi di tutti e toccare nel profondo l'animo di ognuno. Quando c'è una sala piena, non è possibile guardare tutti negli occhi, ma è certamente importante guardare porzioni di sala e di pubblico via via differenti. Non lasciamo nessuno senza sguardo: guardare le persone è un segnale di leadership da parte nostra e ci permette di captare i segnali che il pubblico ci dà: l'esigenza di fare una pausa, di sottolineare un concetto, di fare un passo indietro perché non siamo stati abbastanza chiari. L'orientamento dello sguardo è un elemento chiave di un buon discorso in pubblico.

Oltre a saper parlare, un buon comunicatore deve anche saper ascoltare, lasciar parlare e fare le domande giuste. Possiamo dire che non si comunica solo dal centro della scena?

Quando parliamo in pubblico essere al centro della scena aiuta, ma può essere utile anche camminare fra le persone. È vero naturalmente che comunicare significa prima di tutto "mettere in comune" un concetto e un vero leader è in grado di ascoltare anche i segnali più deboli delle persone: non puoi ascoltare davvero le persone se non le osservi e non sei eterocentrato verso di loro. Per comunicare bisogna certamente osservare e affinare la sensibilità verso chi abbiamo di fronte. Per stare al centro della scena bisogna ascoltare e percepire i segnali che il pubblico ci lancia.

Come arginare educatamente chi parla troppo?

Un modo gentile di interrompere è quello di porre domande: "Solo una domanda per capire se ho ben compreso quello che mi sta dicendo...", oppure "Se ho ben capito quello che lei mi dice è..." L'interlocutore logorroico è una possibilità: non dobbiamo temere di fermarlo, basta farlo nel modo giusto. Eviterei di dire "Non per interromperla, ma..." perché così

si svela – appunto – proprio quell'intenzione: si parla in questi casi di "frasi killer", perché uccidono la comunicazione.

Un bravo comunicatore non dimentica mai di raccontare un episodio per arrivare al cuore dei suoi uditori. Dale Carnegie non conosceva lo storytelling legato ai social, ma di certo conosceva l'importanza delle storie. Cosa li rende così importanti?

Ricordo alcuni eventi in cui ho chiaramente realizzato l'importanza di raccontare episodi e storie. Il primo vantaggio che danno dipende dal fatto che chi li racconta li conosce bene, quindi lo mettono in condizione di non pensare a *che cosa* dire ma di concentrarsi su *come* dirlo. Il secondo vantaggio che dà la conoscenza dell'episodio è che permette di gestire al meglio le proprie emozioni durante il racconto, anche senza reprimerle. Infine, il fatto di conoscere bene quello che si sta raccontando conferisce a chi parla una maggiore credibilità e una maggiore congruenza fra quello che si dice e come lo si dice: verbale, paraverbale (voce) e non verbale (linguaggio del corpo). I *defining moments* che ricordo dei tanti corsi che ho tenuto sono legati al racconto di episodi che sono poi diventati ancoraggi emotivi e mnemonici. Mi capita di incontrare persone che mi dicono di ricordare ancora un certo episodio che ho raccontato, anche anni dopo il corso che hanno seguito. Quando una cosa la senti tua e la racconti con il giusto *pathos*, rimane ancorata nella mente, nel cuore e nell'anima delle persone.

In questo libro viene descritta con precisione quella che Dale Carnegie chiama la "formula magica" per ottenere l'attenzione di chi ci ascolta: episodio, azione, beneficio. Ci sono dei tempi precisi da dedicare a ognuno di questi momenti?

La formula magica è molto utile per ispirare le persone. Nei nostri corsi, chiediamo ai partecipanti di utilizzarla quando devono raccontare di un impegno che si erano presi e che hanno portato a termine. Di solito, su due minuti di speech, 1 minuto e 40/50 secondi sono dedicati all'episodio e il resto in parti abbastanza equivalenti ad azione e beneficio.

Un momento delicato della comunicazione interpersonale è quello dei feedback, che diamo o che riceviamo. Come possiamo essere comunicatori eccezionali anche in questo momento?

Il feedback va inteso non come una critica, ma come un commento il più oggettivo possibile. Ci vuole delicatezza nel darlo e apertura mentale nel riceverlo. Il feedback non deve mai riguardare la persona ma i suoi comportamenti, e deve riferirsi a fatti concreti e oggettivi. Chi lo riceve, d'altronde, dovrebbe viverlo come un dono: ringraziando e aprendo la scatola in separata sede. Questo, fuor di metafora, significa non mettersi sulla difensiva e non mettersi nell'ottica di essere stati giudicati. Bisogna cercare di guardarlo in modo obiettivo: il comportamento ha creato un certo tipo di impatto; cambiando comportamento si può cambiare il tipo di impatto e avere una grande occasione di crescita. Credo che in tutte le aziende sarebbe fondamentale avere una cultura del feedback più raffinata.

Oggi abbiamo molti più mezzi per comunicare, eppure rimangono problemi di comunicazione fra le persone. Quali sono i principali punti critici che riscontri fra i professionisti?

In un mondo interamente connesso, la connessione più importante rimane quella umana. La relazione interpersonale rimane uno dei problemi più grandi anche nelle aziende. Non c'è un flusso di comunicazione corretto e sufficiente, un problema cogente è il fatto che le persone non si ascoltino fra loro. Oppure non c'è un rapporto di fiducia tale per cui la comunicazione sia fluida e rimangono i "non detti", che lasciano spazio a interpretazioni e fraintendimenti. Ci sono "non detti" legati a dinamiche "politiche", altri che dipendono dal fatto di dare per scontato che le persone capiscano, altri ancora che nascono da informazioni insufficienti, imprecise o in ritardo, altri infine che dipendono dal non dare priorità alla comunicazione. Ciò genera una sorta di frullatore che finisce per schiacciare le relazioni interpersonali. È così che si generano cali di fiducia nelle relazioni e la comunicazione diventa ancora meno fluida. Dove c'è più fiducia, la comunicazione è più immediata: magari può non essere del tutto chiara, ma le persone si capiscono bene.

Ormai, per la nostra comunicazione, la tecnologia è sempre più importante. C'è stato un primo grande cambiamento con l'e-mail, adesso la scena è dominata dai social: in entrambi i casi si passa sempre più tempo a comunicare scrivendo. Che cosa comporta questo per un abile comunicatore?

Entrano in gioco abilità diverse. A tutti è capitato di avere a che fare con conoscenti, amici o responsabili deliziosi di persona e “odiosi” via e-mail, e viceversa. La realtà vuole che non possiamo fare a meno né dell’e-mail né dei social: come per tutti gli strumenti, la cosa più importante è il buon senso nel loro utilizzo. A volte, ad esempio, troppe e-mail e troppe persone in copia conoscenza rendono più difficile la comunicazione anziché facilitarla: meglio alzarsi dalla sedia e andare a fare due chiacchiere con il collega a cui avremmo scritto, così manteniamo allenata anche la conversazione.

Sergio Borra

Fondatore e CEO di Dale Carnegie Italia, in oltre trent’anni di formazione manageriale e comportamentale ha contribuito al successo di oltre 120.000 persone. Le sue principali aree di intervento sono: comunicazione efficace, gestione strategica del cambiamento, valorizzazione del potenziale, sviluppo della leadership, team building, strategie motivazionali, vendita e negoziazione. Master Trainer e Certificatore, è anche coach per aziende top player a livello nazionale e internazionale.

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library